

T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARINDA ÜCRET YÖNETİMİ SİSTEMİNİN  
OLUŞTURULMASI VE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

**EZGİ ERDEM**

İstanbul  
2007

T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARINDA ÜCRET YÖNETİMİ SİSTEMİNİN  
OLUŞTURULMASI VE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

**EZGİ ERDEM**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Tuğrul SAVAŞ

İstanbul  
2007

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No

|                    |      |
|--------------------|------|
| ŞEKİL LİSTESİ..... | iv   |
| TABLO LİSTESİ..... | v    |
| KISALTMALAR .....  | vi   |
| ÖZET .....         | vii  |
| ABSTRACT.....      | viii |
| GİRİŞ.....         | 1    |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÜCRET

|   |    |
|---|----|
| 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları.....      | 3  |
| 1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret.....              | 11 |
| 1.2.1. Ücret ve Ücret ile İlgili Kavramların Tanımı ..... | 12 |
| 1.2.2. Ücretin Önemi ve Etkileri.....                     | 15 |
| 1.2.3. Ücret Oluşumunu Etkileyen Faktörler.....           | 19 |
| 1.2.4. Ücret Yönetimi .....                               | 21 |
| 1.2.4.1.Ücret Yönetimi Kavramı .....                      | 21 |
| 1.2.4.2.Ücret Yönetiminin Amaçları .....                  | 24 |
| 1.2.4.3.Ücret Yönetiminin İlkeleri.....                   | 25 |
| 1.2.4.4.Ücret Yönetiminde Yetki ve Sorumluluk .....       | 27 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÜCRET SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ VE ÜCRETLENDİRME

|  |    |
|--|----|
| 2.1. Ücret Sisteminin Geliştirilmesi .....                     | 29 |
| 2.1.1. Ücret Politikasının Belirlenmesi.....                   | 31 |
| 2.1.2. İşlerin Göreceli Değer Sıralamasının Oluşturulması..... | 33 |
| 2.1.2.1. İş Analizi .....                                      | 34 |

|  |    |
|--|----|
| 2.1.2.2. İş Tanımları.....   | 35 |
| 2.1.2.3. İşdeğerleme .....   | 36 |
| 2.1.3. Piyasa Ücret Araştırması .....  | 47 |
| 2.1.4. Ücret Yapısının Geliştirilmesi .....  | 48 |
| 2.1.4.1. İşlerin Ücret Değerinin Belirlenmesi.....                                       | 51 |
| 2.1.4.1.1. Tek Ücretlendirme .....   | 52 |
| 2.1.4.1.2. Toplu Ücretlendirme .....   | 54 |
| 2.1.4.2. İşlerin ve İşgörenlerin Ücret Braketleri İçindeki Yerlerinin Belirlenmesi ..... | 58 |
| 2.2. İşgörenlerin Bilgilendirilmesi.....   | 62 |
| 2.3. Ücret Sisteminin Uygulanması .....  | 63 |
| 2.4. Ücret Sisteminin Denetimi .....   | 63 |

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÜCRET SİSTEMLERİ**

|  |     |
|--|-----|
| 3.1 İşgücü Piyasasına Dayalı Ücret Sistemleri .....          | 68  |
| 3.2 İşe Dayalı Ücret Sistemleri .....                        | 69  |
| 3.2.1 Zamana Dayalı Ücret Sistemleri .....                   | 70  |
| 3.2.1.1 Temel Zaman Ücreti Sistemi.....                      | 71  |
| 3.2.1.2 Ölçülmüş İş Miktarına Göre Günlük Ücret Sistemi..... | 75  |
| 3.2.1.3 Değişken Günlük Ücret Sistemi .....                  | 76  |
| 3.2.2 Üretilen İş Miktarına Dayalı Ücret Sistemleri .....    | 77  |
| 3.2.2.1 Parça Başı Ücret Sistemi .....                       | 77  |
| 3.2.2.2 Götürü Ücret Sistemi.....                            | 81  |
| 3.3 Performansa Dayalı Ücret Sistemleri .....                | 82  |
| 3.3.1 Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemleri.....      | 87  |
| 3.3.2 Grup Performansına Dayalı Ücret Sistemleri.....        | 102 |
| 3.3.3 İşletme Performansına Dayalı Ücret Sistemleri .....    | 105 |
| 3.4 Bireye Dayalı Ücret Sistemleri .....                     | 113 |
| 3.4.1 Bilgi ve Beceriye Dayalı Ücret Sistemleri .....        | 114 |
| 3.4.2 Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemleri .....               | 117 |

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **UYGULAMA**

|              |  |            |
|--------------|--|------------|
| <b>4.1</b>   | <b>Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....</b>                            | <b>124</b> |
| <b>4.2</b>   | <b>Araştırmanın Sınırlılıkları ve Uygulama Alanı .....</b>           | <b>124</b> |
| <b>4.3</b>   | <b>Araştırmanın Modeli ve Yöntemi .....</b>                          | <b>125</b> |
| <b>4.4</b>   | <b>Bulgu ve Yorumlar .....</b>                                       | <b>125</b> |
| <b>4.4.1</b> | <b>ABC Holding'in Amaçları, Vizyon ve Misyonu.....</b>               | <b>125</b> |
| <b>4.4.2</b> | <b>ABC Holding ile İlgili Genel Bilgiler .....</b>                   | <b>126</b> |
| <b>4.4.3</b> | <b>ABC Holding'in Organizasyon Yapısı .....</b>                      | <b>127</b> |
| <b>4.4.4</b> | <b>ABC Holding'in İnsan Kaynakları Uygulamaları.....</b>             | <b>127</b> |
| <b>4.4.5</b> | <b>ABC Holding'in Ücret Sistemi .....</b>                            | <b>135</b> |
| <b>4.4.6</b> | <b>ABC Holding'in Ücret Sistemine İlişkin Değerlendirmeler .....</b> | <b>144</b> |
|              | <b>SONUÇ .....</b>   | <b>148</b> |
|              | <b>KAYNAKLAR .....</b>   | <b>151</b> |
|              | <b>EKLER .....</b>   | <b>157</b> |

## ŞEKİL LİSTESİ

|   |     |
|---|-----|
| <b>Şekil 1</b> : Ücret Memnuniyet Anketi Sonuçları .....  | 17  |
| <b>Şekil 2</b> : Maslow ve Herzberg'in Kuramlarının İş Yaşamındaki Faktörlere Göre<br>Düzenlenmiş Olan Modeli ..... | 18  |
| <b>Şekil 3</b> : İş Analizi, İş Tanımı ve İşdeğerleme Arasındaki İlişkiler .....                                    | 33  |
| <b>Şekil 4</b> : Puan Yöntemine Göre Çizilen Ücret Doğrusu .....  | 49  |
| <b>Şekil 5</b> : İşletme Piyasa Ücret Eğrisi .....  | 50  |
| <b>Şekil 6</b> : İşdeğerlemeye Göre Oluşturulan İş grupları ve Ücretleri .....                                      | 51  |
| <b>Şekil 7</b> : Tekli Ücret Yapısı.....  | 53  |
| <b>Şekil 8</b> : Basamaklı Ücret Düzeni .....   | 55  |
| <b>Şekil 9</b> : Ücret Braketinin Oluşması.....   | 55  |
| <b>Şekil 10:</b> Birbirine Geçmeli Değişmeyen Yüzde Sınırlı Eşit Puan Aralıklı<br>Ücret Braketi .....               | 57  |
| <b>Şekil 11:</b> Temel Özellikleri ve Hedeflerine Göre Ücret Sistemlerinin<br>Gruplandırılması .....                | 67  |
| <b>Şekil 12:</b> İşgörenin Ücreti ile Çalışılan Zaman Arasındaki İlişki .....                                       | 72  |
| <b>Şekil 13:</b> Üretim ve Maliyet İlişkisi .....   | 73  |
| <b>Şekil 14:</b> Arı Akort .....  | 79  |
| <b>Şekil 15:</b> Garantili Akort Ücret .....  | 79  |
| <b>Şekil 16:</b> Bireysel Performans Değerlendirme Boyutları.....   | 97  |
| <b>Şekil 17:</b> Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirmeye Bağlı Ücret Sisteminde<br>Ücret Eğrisi .....            | 100 |
| <b>Şekil 18:</b> ABC Holding'in Yetkinlik Değerlendirme Skalası .....   | 134 |
| <b>Şekil 19:</b> ABC Holding'in Tek Ücret Braketinin Yapısı .....   | 138 |
| <b>Şekil 20:</b> ABC Holding'in Referans Ücretleri İçeren Ücret Doğrusu.....  | 139 |

## TABLO LİSTESİ

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tablo 1</b> : Yönetim Kademelerine Göre Yöneticilerin Ücretleme İşlevi Konusundaki Rollerini .....   | 27  |
| <b>Tablo 2</b> : İşdeğerleme Sisteminin Tipik Faktörleri .....  | 39  |
| <b>Tablo 3</b> : İşdeğerleme Yöntemlerinin Sınıflandırılması .....                                      | 42  |
| <b>Tablo 4</b> : Hay Planı'nın Değerlendirme Faktörleri .....   | 46  |
| <b>Tablo 5</b> : Performansa Göre Ücret Artışı .....  | 60  |
| <b>Tablo 6</b> : Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemi Açısından Önem Taşıyan Kurumsal Çerçeve..... | 88  |
| <b>Tablo 7</b> : Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Uygulamalarına Ait Süreler .....                      | 95  |
| <b>Tablo 8</b> : Ağırlıklı İş Puanı Hesaplama Tablosu.....  | 98  |
| <b>Tablo 9</b> : İş Sonucu Puanı Tespit Tablosu .....   | 98  |
| <b>Tablo 10:</b> Performans Puanının Ücret Artışına Etkisi .....  | 100 |
| <b>Tablo 11:</b> Performans Değerlendirme Puanı ve Enflasyonu Dikkate Alan Ücret Zam Oranları .....     | 100 |
| <b>Tablo 12:</b> Kar Paylaşım Sisteminin Etkisi .....   | 107 |
| <b>Tablo 13:</b> Uzun Vadeli Teşviklerin Üst Düzey Yöneticilerin Yıllık Ücreti İçerisindeki Oranı ..... | 112 |
| <b>Tablo 14:</b> Yetkinliğe Dayalı Ücret Yaklaşımları .....   | 120 |
| <b>Tablo 15:</b> ABC Holding'in Ücret Artış Tablosu.....  | 140 |

## KISALTMALAR

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>İ.T.O</b>       | : İstanbul Ticaret Odası                        |
| <b>İ.T.Ü</b>       | : İstanbul Teknik Üniversitesi                  |
| <b>İ.Ü</b>         | : İstanbul Üniversitesi                         |
| <b>İ.Y</b>         | : İş Yasası                                     |
| <b>Md.</b>         | : Madde   |
| <b>M.E.S.S</b>     | : Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası          |
| <b>T.İ.S.K</b>     | : Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu    |
| <b>T.Ü.T.S.İ.S</b> | : Türkiye Tekstil Sanayii İşverenleri Sendikası |



## ÖZET

İnsan kaynakları yönetiminin ücret yönetimi fonksiyonunun amacı, işletme içerisinde ödenecek ücret düzeyinin saptanması, ücret yapısının oluşturulması ve bu iki süreç bağlamında işgörenlere ödenecek ücretin belirlenmesidir. Ücret yönetimi, ücretlendirmede diğer tüm insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından faydalanmakla birlikte, hem bu fonksiyonlarla hem de işletme içi ve dışı çevrelerle en çok ilişkisi olan fonksiyondur. İhtiyaçların ve işgücü yapısının değişimine bağlı olarak sürekli geliştirilen ücret sistemleri ise, günümüz iş dünyasında sahip olduğu insan kaynağını elinde tutmak ve varolan insan kaynağı ile daha da ileriye yürümek isteyen işletmeler için gerekli ve vazgeçilmez bir süreçtir.

Bu çalışmada, ücret yönetimi fonksiyonu kapsamında ücret sistemleri incelenmiştir. Ücret sistemleri teorik olarak; “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücret”, “Ücret Sisteminin Geliştirilmesi ve Ücretlendirme” ve “Ücret Sistemleri” olmak üzere üç ana bölüm çerçevesinde ele alınmış, dördüncü bölümde ise ücret sistemlerine ilişkin bir uygulamaya yer verilmiştir. Uygulamanın amacı; sistematik ücretlendirme sürecine sahip bir işletmenin ücret sisteminin incelenmesi, ücret sisteminin hangi kriterler ile şekillendiğinin ve ücret sistemindeki yaklaşımların teoride belirtilen yaklaşımlarla ne derece benzerlik gösterdiğinin ortaya konulmasıdır. Bunun için mülakat yöntemi kullanılarak, hazırlanan mülakat formu aracılığıyla ücret sistemi incelenen işletmeden bilgiler alınmıştır.

## **ABSTRACT**

The objective of the wage administration function of the human resources management in an organization is to establish the level of payable wages, to compose the wage structure and to determine wages to be given to the employees within these processes. The wage administration benefits from the other human resources functions on pay assessment and this is the most relevant function with the other human resources subjects and the internal and external business environments. Wage systems which are continuously improved in connection with the changing necessities and the labor force structure, are necessary and indispensable processes in today's business world, for the organizations willing to conserve their human resources and to proceed even further with these resources.

In this study, wage systems analyzed within the wage administration system. Wage systems have been theoretically analyzed in three parts; "Human Resources Management and Wage", "Developing of Wage System and Wage Assessment" and "Wage Systems". Then in the fourth part, an application about the wage systems has been dealt with. The purpose of this application is to analyze the wage system of an organization which has systematic pay assessment process and to display criteria effecting wage system and to show similarities between the approaches of this wage system and the theory. With this aim, information has been collected from this organization which wage system is being analyzed by using the interview method through an interview form which is prepared.

## GİRİŞ

Ücret sistemleri, işgörenlere ücretin nasıl ödeneceğini belirleyen kural ve düzeni ifade eden sistemlerdir. Ücretlendirmede en etkin sistemlere sahip işletmelerde dahi işgörenlerin ücretlerinden şikayet ettikleri görülmektedir; zira işletmeler hep daha az ücret ödemek, işgörenler ise hep daha yüksek ücret almak istemektedir. Böylece, işgörenlere hangi ücretin hangi kriterlere göre ödeneceği konusu işletme yönetimlerini en çok meşgul eden sorulardan biri haline gelmiş ve değişen ihtiyaçlara bağlı olarak zamanla birçok ücret sistemi geliştirilmiştir.

İşgörenlerin ücretlendirilmesi, günümüzde iş analizinden piyasa ücret araştırmalarına kadar çok kapsamlı bir ücret sisteminin oluşturulması dahilinde gerçekleştirilmektedir. Çünkü, doğru ve etkin işleyen bir ücret sistemi için bazı prensiplere, tanımlara ve kurallara ihtiyaç vardır. İşgörenler tarafından kabul gören, adil, rekabetçi, anlaşılması ve yönetilmesi kolay bir ücret sisteminin oluşturulması uzun ve yorucu ama sahip olduğu insan kaynakları ile daha da büyümek isteyen işletmeler için vazgeçilmez bir süreçtir. Geçmişte kullandıkları yöntemlerin artık yetersiz kaldığını gören işletmeler de, ücret yapılarında değişiklik yapma ihtiyacı duymaktadır. Bu yöndeki eğilimlerin temel nedenlerinin başında, değişen ve yataylaşan organizasyon yapıları ile işgücü yapısının farklılaşması gelmektedir. Daha kalifiye, daha bireysel ve mobil olan yeni işgücünü geleneksel ücret sistemleri ile işletmeye çekmek, elde tutmak ve motive etmek gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Çünkü geleneksel ücret sistemleri, işgörenin yetkinlikleri veya sahip olduğu becerilerden ziyade, her bir işin değerinin ortaya konulması üzerine yoğunlaşmaktadır, oysa günümüzde ücret kararları verilirken odak noktası işlerden işgörenlere doğru kaymaktadır. Geleneksel ücret sistemleri de gelişen ihtiyaçlara bağlı olarak değişikliğe uğramış olmakla birlikte; değişim, ücret sistemlerinin anlamını ve amaçlarını büyük oranda etkilemese de uygulama olanaklarını sınırlamıştır.

Bu çalışmanın amacı; ücret sistemlerini insan kaynakları fonksiyonlarından biri olan ücret yönetim sistemi kapsamında ele almak ve bir işletmenin ücret sistemini inceleyerek, sistemin hangi kriterler ile şekillendiğini ortaya koymaktır. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; insan kaynakları yönetiminde ücretin yeri, kavramsal olarak ücret ve ücret yönetimi konuları incelenmiştir. Bu kapsamda; ücret ve ücret ile ilgili kavramlar, ücretin önemi ve etkileri, ücretin oluşumunu etkileyen faktörler, ücret yönetimi kavramı, ücret yönetiminin amaçları, ilkeleri ile ücret yönetiminde yetki ve sorumluluk konuları ele alınmıştır.

İkinci bölümde; bilimsel esaslara dayalı ve adil bir ücret politikası dahilinde uygulanması planlanan bir ücret sisteminin geliştirilmesi, yeni ücret yapısının kurulması ve ücretlendirme süreçleri incelenmiştir.

Üçüncü bölümde; ücretin ödenme biçimini ifade eden ücret sistemleri, temel özellikleri ve hedefleri ayırıcı kriterler olarak dikkate alınıp gruplandırılarak incelenmiştir.

Uygulama kısmı olan dördüncü bölümde; bir ücret sisteminin uygulamada nasıl gerçekleştiği incelenmiştir. Bunun için, ücret sistemi incelenen işletmenin ücret sistemi ile ilgili soruları içeren bir mülakat formu hazırlanmış ve yapılan görüşme sonucunda, işletmenin ücret sisteminin teoride belirtilmiş olan yaklaşımlar ile benzerliği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÜCRET

İşletmelerin, hedeflerine ulaşmak için kullanmak zorunda oldukları çeşitli üretim kaynakları vardır. Bu kaynakların birbiri ile uyumlu işlemlerini sağlamak, düzenlemek, geliştirmek; bir başka deyişle sistemi kurmak, insanın varlığı ile mümkündür. Çünkü insan, hem üretim sürecinin en gerekli parçası hem de üretimin hedefi konumdadır. Bu nedenle insanın emeğinin karşılığı olarak ifade edilen “ücret” kavramı açıklanmadan önce, “insan kaynakları yönetimi” kavramının üzerinde durulması faydalı olacaktır.

#### 1.1.İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Fonksiyonları

Herhangi bir örgütte insan kaynakları denildiğinde; yöneticiler (üst-orta-alt basamak yöneticileri), yönetilenler (işçiler, memurlar vb.), yardımcı işgücü (işletmenin amaçlarının yerine getirilmesine dolaylı katkı veren insan kaynakları), teknik işgücü (doktor, mühendis vb.), danışmanlar anlaşılabilir.<sup>1</sup> Kısaca, bir organizasyondaki tüm işgörenler “insan kaynakları” nı oluşturmaktadır.

Genel anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi'nin, insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyona sahip bulunduğu söylenebilir.<sup>2</sup> İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, tüm insan kaynaklarını en etkin, verimli ve doğru bir şekilde yönetmesi ve geliştirmesini içeren sistemler bütünüdür.

İnsan Kaynakları Yönetimi yavaş yavaş yerini İnsan Sermayesi Yönetimi kavramına bırakmak üzere iken, kavramın gelişim tarihine baktığımızda aslında “Klasik Personel Yönetimi”nin şekil ve içerik değiştirerek, “İnsan Kaynakları Yönetimi”ne dönüştüğünü görürüz. İşgörelere ilişkin sorunların önem kazanması, 18. yüzyıl sonlarında İngiltere’de başlayan Sanayi Devrimi dönemine rastlamaktadır. Buna ek olarak, 1786’da Philadelphia basım işçilerinin ilk grevi, 1794 yılında Amerika’da ilk kar paylaşımı planının uygulanması, 1889’da Amerika’da bu günkü anlamda işe alma,

<sup>1</sup> Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İzmir: Barış Yayınları, 2001, s. 21.

<sup>2</sup> İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2000, s.14.

çıkarma ve kayıtları tutmak gibi işleri yapan bir sosyal hizmet görevlisi uygulamasının başlaması, 1917’de ABD ordusuna eleman seçiminde test uygulaması ve 1920 yılında “Personel İdaresi” adlı kitabın yayınlanması Personel Yönetiminin gelişmesine katkıda bulunan önemli adımlar olmuştur.

Sanayi Devrimi'ne kadar olan süreçteki işgücüne baktığımızda, inisiyatif kullanmaktan uzak köleler ile Ortaçağ feodalitesinde kendilerine çalışmalarını karşılığında şato sahibine ait olan toprağı dilediği gibi kullanma hakkı verilen serfleri görmekteyiz. Feodal yapıyı el zanaatlarının gelişmesi ve üretime geçilmesi ile lonca sistemleri izlemiştir.

Zanaatkar, ustabaşı ve çıraktan oluşan üçlü grup sayesinde ilk defa personel yönetimi kavramı doğmuş oldu. Yetenekli çırakların seçilmesi, iş başında eğitilmesi, üst-ast ilişkisi, ücretlendirme sistemleri ve çalışma koşulları gibi kavramlar çalışma hayatına girmeye başladı.<sup>3</sup> 1930’lu yıllardan itibaren de performans değerlendirme, ücret yönetimi, işgören-işveren ilişkileri gibi fonksiyonların teorisi ve pratiğinde bir çok gelişme yaşanmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi pek çok stratejik misyon ve vizyonu temsil etmekle birlikte, klasik personel yönetiminin dar kalan idari fonksiyonlarının da genişlemesine yol açmıştır. Bu yönüyle günümüzdeki insan kaynakları yönetiminin işletmelerde önemli bir görevi yerine getirdiğini söylemek mümkündür. Sonuç olarak, insan kaynakları yönetimi, işletmenin personel seçimi, eğitim ve geliştirmesi gibi modern yönetim aktiviteleri ile geleneksel personel yönetimi stratejilerinin bütünleştiği bir yönetim anlayışı olarak personel yönetiminin gelişmiş bir versiyonu olarak uygulamaya geçmiştir.<sup>4</sup>

İnsan Kaynakları Yönetiminin temel amaçlarını ise şu şekilde özetleyebiliriz:

- Yetenekli insan kaynaklarını işletmeye çekmek ve elde tutmak
- İnsan kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanmak
- Yetenekli insan kaynaklarını yetiştirmek ve geliştirmek

---

<sup>3</sup> Dinçer Atlı, “Rasyonel İnsan Kaynakları Yönetimi”, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=572](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=572) , (13.05.2006)

<sup>4</sup> Aşkın Keser, “Değişen Yönleri ile Personel Yönetimi”, <http://www.isguc.org/askin5.htm>, (05.05.2006)

İnsan kaynakları birimi; işletmelerde departmanlar arasında sinerji sağlar, kurumsallaşma için gerekli insan kaynakları sistemlerini kurar, iç iletişimin sağlıklı şekilde gerçekleşmesi için çalışır, tüm işgörenlerin birbirinin müşterisi olduğu bilincini yerleştirir, tüm işgörenlerin potansiyelini ortaya çıkarmaya çalışır, davranış geliştirme konusunda uyarıda bulunur, örgüt içi adaleti sağlamak için çalışır, organizasyonel yapının geliştirilmesine katkıda bulunur, işgörenler ile ilgili tüm bilgileri konsolide eder, tüm işgörenlerin işletmenin ortak hedeflerine odaklanmalarını sağlar. Tüm bunları gerçekleştirirken, işgörenler ve işler arasında uygunluğu sağlamak için çeşitli plan, program ve politikalar uygulanır. “İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları” olarak adlandırılan bu uygulamalar şunlardır :

#### **a) İnsan Kaynakları Planlaması**

İnsan kaynakları planlaması, kısaca işletmenin gereksinim duyduğu işgücünü öngörüleme ve bu gereksinimi karşılamak için gerekli işleri aşama aşama düzenleme süreci olarak tanımlanabilir.<sup>5</sup> Bu süreç, işgören gereksinmesinin planlanması, işgören sağlanmasının planlanması, işgörenlerin geliştirilmesi ve yetiştirilmesinin planlanması, işgören çıkartılmasının planlanması alt süreçlerinden oluşur.

İnsan kaynakları yönetiminde başarının ilk ve en önemli koşulu, işletmenin her kesimi için gerekli ve yeterli işgören ihtiyacının bilinçli ve düzenli olarak önceden saptanmasıdır. Bu yönde yapılan çalışmaların tümüne “insan kaynakları planlaması” denir.<sup>6</sup>

İdeal olarak, tüm organizasyonlar planlama aracılığı ile kısa ve uzun dönemli işgücü ihtiyaçlarını tanımlayabilmelidir. Kısa dönemli planlar, gelecek yıl içerisinde dolması gereken açık iş pozisyonlarını işaret eder. Uzun dönemli planlar ise insan kaynaklarının iki yıl, beş yıl, ya da daha sık olmak üzere gelecekteki on yıl içerisindeki durumunu hesaplar.<sup>7</sup> Kısa dönemde istifa, ölüm ve sakatlık gibi durumlarda hangi kaynaklardan işgören sağlanacağı belirlenir. Uzun dönemde ise değişimler ve yeni yatırımlar doğrultusunda işletmenin ihtiyaç duyacağı işgören sayısı; işgörenlerin

---

<sup>5</sup> Aldemir, Ataol ve Budak, s.40.

<sup>6</sup> Ömer Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, Şubat 2001, s.68.

<sup>7</sup> William B. Werther and Keith Davis, **Personnel Management And Human Resources**, 2<sup>nd</sup> Ed., New York: McGraw-Hill International Editions, 1985, s.92.

yetenekleri, eğitimleri, ekonomik ve sosyal olgular da dikkate alınarak belirlenmeye çalışılır.

İnsan kaynakları planlamasının amaçları; insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını sağlamak ve etkin, verimli, yetişmiş insan kaynaklarına sahip olmaktır. Planlamanın temelinde ise, işletme açısından en yüksek verimin gerçekleştirilmesi durumu veri iken işgücü sayısını da optimum miktarda tutabilmek yatmaktadır.

İnsan kaynakları planlaması yapılarak; işgören sayısından tasarruf edilerek maliyetten de tasarruf sağlanabilir, yapılan işin niteliğine uygun işgören seçilip istihdam edilerek üretim süreci de etkinleştirilir. Bu özellikleri ile insan kaynakları planlaması doğrudan verimliliği ve karlılığı etkiler.

### **b) İnsan Kaynaklarının Temini ve Seçimi**

İşletmelerin en önemli kaynağı sahip olduğu insan kaynaklarıdır. Faaliyetlerinin en etkin ve verimli şekilde sürdürülebilmesi için tüm işletmeler her iş için, işin gereklerine en uygun işgörenleri istihdam etmek isterler. Bunun için, planlama aşamasında elde edilen veriler, işgücü temin sürecinde hangi niteliklere sahip adayların araştırılacağını işaret eder.

İşgücü kaynakları temel olarak iki grupta sınıflandırılabilir; iç ve dış kaynaklar. Açık iş pozisyonlarını yine işletme içerisinde sağlamak; transfer ve terfi olasılıkları için hazırlıkları teşvik etme, organizasyonun genel moral seviyesini yükseltme ve yeni iş için adaylar hakkında işletmedeki iş geçmişlerinin analizi yoluyla daha fazla bilgi sahibi olma avantajlarına sahiptir.<sup>8</sup> Dış temin kaynakları ise şöyledir: İş ve işçi bulma kuruluşları, danışmanlık şirketleri, mevcut işgörenlerin önerisi, öğretim kurumları, duyuru ve ilanlar, sendikalar. Temin sürecinin ilk aşamasında, ihtiyaç duyulan işgücünün işletme içinden mi yoksa dış işgücü piyasasından mı temin edileceğine karar verilir.

Başvuruların kabulünden sonra işgören seçim süreci genel olarak şöyle işler: Öngörüşme, yazılı/sözlü sınav uygulaması, işe alım görüşmesi, adaylar hakkında bilgi

---

<sup>8</sup> Edwin B.Flippo, **Personnel Management**, 6<sup>th</sup> Ed., New York: McGraw Hill International Editions, 1984, s.143.



toplama (referans araştırması), adayın sağlık kontrolü, işe alım/seçim kararı ve işe yerleştirme.

Üniversitelerin sayıca artmaları ve üniversiteler arası kalite arayışı, Türk işletmeleri için geniş bir insan gücü kaynağının doğmasına neden olmaktadır. İşletmeler genellikle, kalifiye işgücü ihtiyaçlarını genç yaşta emekli olmuş kalifiye insangücünden karşılamaktadırlar. Bu kesimin çoğunluğu, emekli maaşı aldıkları ve emeklilik tazminatlarını da nemalandırdıkları için; çalışma olanağına sahip olduklarında kalifiye olmalarına rağmen statülerine göre düşük ücretle çalışmaya razı olmaktadır. İşgücü piyasasında, bu durumda yeterince insangücü mevcuttur.<sup>9</sup> Ayrıca kalifiye olmayan işgücü; ülkemizde işsizlik oranının yüksek olması ve işsiz sayısının da sürekli artması nedeniyle işletmeler tarafından düşük ücretler karşılığında kolaylıkla temin edilebilmektedir.

### **c) Eğitim Yönetimi**

Eğitim, temel olarak kişiye işiyle ilgili bilgi, beceri ve yetkinlik kazandırma süreci olarak da tanımlanabilmektedir. Organizasyonlarda özellikle çalışanın mevcut durumu ile kendisinden beklenen durum arasında bir fark olduğunda, başka bir deyişle çalışanda performans eksikliği bulunduğu ya da çalışan belli bir alanda ek bilgi ve beceriye ihtiyaç duyduğunda, eğer kişinin öğrenme potansiyeli ve istekliliği de varsa uygun bir yöntem olarak eğitime başvurulmaktadır.<sup>10</sup>

İşgörenlerin işletmelerine ne şekilde katkı sağladığını araştıran yeni yönetim felsefesi, bilgi çağının getirdiği en dikkat çekici yeniliklerden biridir. Artık her yeni gün; yeni bilgileri ve teknolojik gelişmeleri de beraberinde getirmektedir. Artan rekabet ortamında fark yaratmak isteyen işletmeler, bu yeni bilgi ve teknolojilerin işgörenleri tarafından takip edilmesini ve öğrenilmesini istemektedir. İşgörenlerin eğitilmesi ve geliştirilmesi, işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görev ve sorumlulukları daha etkili bir şekilde yerine getirmeleri ve mesleki bilgi-becerilerini geliştirmek amacı taşımaktadır.

---

<sup>9</sup> Masum Türker ve Esin Okay Örerler, **Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilmesi Yolları**, İstanbul : İ.T.O Yayınları, Yayın No: 2004-60, 2004, s.156.

<sup>10</sup> Zeynep Anamur Perek, "Kariyer Yolunda Eğitim", <http://www.ntvmsnbc.com/news/312712.asp>, (07.03.2006)

İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi sürecinde işletmeler, işgörenlerinin iş başında ve/veya iş dışında eğitimlerini gerçekleştirerek, rehberlik ve kariyer geliştirme hizmetleri sunarak; bilgi ve beceri düzeylerini arttırmalarını sağlamaktadırlar. Çünkü artık aynı işlerin sürekli olarak aynı düzeyde verimlilik sağlayacak şekilde ve yalnızca yöneticiler tarafından alınan kararlara göre gerçekleştirilmesi, kurumsal başarıya ulaşmak için yeterli olmamaktadır. Bu şartlar altında işletmeler, işgörenlerini sürekli eğiterek, onların yaratıcı yeteneklerini işletmenin amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamayı amaçlamaktadırlar.

Türk işletmeleri kalifiye insan gücü yetiştirmek için fazla yatırım yapmazlar. Genellikle hazır insan gücünü istihdam etme yolunu seçerler. Bunda nüfusun hızla artmasının ve nüfusun genç olmasının büyük etkisi vardır.<sup>11</sup>

#### **d) Kariyer Yönetimi**

Kariyer, bir kişinin çalışma yaşamının planlanması olarak tanımlanabilir. Kariyer konusunda bazı kararlar işgören tarafından, bazıları işletme tarafından verilirken, bir kısmı da hem işgören hem işletme tarafından birlikte verilmektedir.

Günümüzde işletmeler, yoğun rekabet ortamında hızla yaşanan değişikliklere ayak uydurabilmek için, kadrolarını yeniliklere açık ve değişime hazır hale getirmektedirler. İşgörenlerin, işletmenin ihtiyaç duyduğu kadrolar için beklenen seviyeye getirilmesi kariyer yönetimi ile sağlanmaktadır.

Kariyer yönetimi; çalışanların ilgi alanlarını, değerlerini, güçlü zayıf yönlerini belirledikleri, işletme içindeki iş fırsatları hakkında bilgi edindikleri, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için faaliyet planlarının hazırlandığı bir süreçtir.<sup>12</sup> İnsan kaynakları planlaması ve performans değerlendirme süreci ile kariyer yönetimi süreci bütünleştirilerek; işgörenlerin kariyer yolları belirlenir, iş deneyimleri artırılır, işgörelere kariyer danışmanlığı yapılır.

Kariyer yönetiminin uygulanmasında, kariyerin bileşenleri olan kariyer planlama ve kariyer geliştirme gözden uzak tutulmamalıdır. Kariyer planlamada işgörenler kendi

---

<sup>11</sup> Türker ve Örerler, s.156.

<sup>12</sup> A. Tuğrul Savaş, **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**, İstanbul: Çantay Kitabevi, 2005, s.77.

iş yaşamlarını planlarlar, kariyer planlamasında ise işgörenin kariyerini ya işletme ya da işgören ve işletme birlikte planlar. Kariyer planlama; kariyer planlarının hazırlanması ve uygulanması, işgörenlerin kendilerine kısa-orta-uzun vadeli hedefler belirlemesi, işgörenlerin kendi bilgi-becerileri ile güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi süreçlerini içerir. Kariyer geliştirme süreci ise; kariyer danışmanlığı, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, eğitim ve geliştirme, koçluk, kariyer rehberliği faaliyetlerini içermektedir.

#### e) Performans Yönetimi

En genel hatları ile performans değerlendirme, kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre bireysel olarak analiz edilmesi ve onun işini başarıma derecesinin belirlenmesidir.<sup>13</sup> Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde Performans Yönetimi Sistemi olarak adlandırılmaktadır.<sup>14</sup>

Performans yönetimi sistemi; ücret yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim yönetimi süreçlerine girdi sağlaması sebebiyle bir anahtar süreçtir. Performans yönetimi sisteminin temel amacı, işgörenlerin işletme hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır. Dolayısıyla performans yönetimi sisteminde, işgörenlerin işletme hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmasını sağlayacak araçların ve yaklaşımların geliştirilmesi ve kullanılması esastır.

Performans yönetimi sistemi, işletmelerin insan kaynakları yönetimlerinin çeşitli sistemlerine veri sağladığı ve bu sistemlerin kurulup sağlıklı işletmesi için gerekli çalışmaları içerdiğinden, insan kaynakları yönetiminde en önemli süreçlerden biridir ancak, uygulamada çok az işletme performans değerlendirme ve ölçme konusunda başarılı uygulamalar gerçekleştirebilmektedir.

Performans yönetimi sisteminin amaçları; performansı arttırmak, insan kaynakları yönetimi ihtiyaçlarını belirlemek ve işgörenlerin ihtiyaçlarını belirleyerek gelişim planına girdi sağlamak olarak üç grupta toplanabilir. Performans yönetimi

---

<sup>13</sup> Savaş, s.3.

<sup>14</sup> Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul : İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 262, 1994, s.2

sisteminin ana unsuru ise, işgörenlerin performansının takibini ve geliştirilmesini amaçlayan performans değerlendirme sistemidir.

Performans Yönetimi süreci, değerlendirmede kullanılacak kriterler ve standartlar ile değerlendirmeyi kimlerin yapacağını belirlenmesi ile başlar. Ardından işletmenin yapısına en uygun performans değerlendirme sistemi seçilerek değerlendirme gerçekleştirilir. Kurulan geribildirim sistemi aracılığı ile işgörelere geri bildirim vererek, performanslarının geliştirilmesi sağlanır.

#### **f) İş Güvenliği ve İşgörel Sağlığı**

İşyerlerinde işin yürütülmesi ile ilgili olarak oluşacak tehlikelerden ve sağlığa zarar verecek koşullardan korunmak ve daha iyi bir iş ortamı yaratmak için yapılan metotlu çalışmalara “iş güvenliği” denir.<sup>15</sup> İnsan kaynakları yönetiminin en önemli sorumluluklarından birisi iş güvenliği ve sağlığıdır. Genellikle fabrikalar ve bedensel emeğe dayalı iş yapan işletmeler için önemli olduğu düşünölen iş güvenliği ve işgörel sağlığı, ofis işleri için de çok büyük öneme sahiptir. Çünkü, işgörelere güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlanarak hem işgörel korunmakta, hem de verimlilik artışı sağlanmaktadır. İşletmelerdeki belirli işlerin sağlığa zararlı ve tehlikeli koşullarda gerçekleştiriliyor olması kaçınılmazdır. Ancak bu koşulların önceden ayrıntı olarak incelenip tanımlaması, bu doğrultuda önlemlerin alınmasını sağlamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi alanında bu fonksiyon dahilinde ele alınması gereken konulardan birisi de stres yönetimidir. Günümüzde ofis çalışanlarının çoğu stresle ilgili rahatsızlıklarla baş etmeye çalışmaktadır. İnsan kaynakları yönetimleri stresin neden ve sonuçlarını, stresle nasıl baş edilebileceğini ve stres önleme yollarını analiz ederek iş ortamının nasıl daha sıcak hale getirilebileceği ile ilgili uygulamalarda bulunurlar.

#### **g) Çalışma İlişkilerinin Düzenlenmesi**

İşyeri ile işveren ve işçi sendikaları arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi de insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından birisidir. Çalışma ilişkileri; işletme ve sendikalar arasında arabulucu olarak hizmet edilmesi, disiplin ve sorunların çözüm sistemlerinin kurulması olarak kısaca özetlenebilir. Çalışma ilişkileri üzerinde etkili

---

<sup>15</sup> Coşkun Özkan, “İşçi Sağlığı ve Güvenliği”, (İ.T.Ü Sürekli Eğitim Merkezi İnsan Kaynakları Yöneticiliği Programı Yayınlanmamış Ders Notları, Mayıs 2005), s.6.

olan hususlar; hukuki alanındaki gelişmeler, yöneticilik anlayışı, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün koyduğu kurallardır.

## **h) Ücret Yönetimi**

İşgörenlere verilecek ücretin belirlenmesi için; ücret politikasının oluşturulmasından, piyasa ücret araştırmalarına; ücret sisteminin kurulmasından işletilmesine kadar yapılan tüm çalışmalar ücret yönetimini oluşturur. <sup>16</sup> Genel olarak bir ücret yönetimi fonksiyonunun esas amacı, işletme içinde ödenecek ücret düzeyini saptamak, ücret yapısını oluşturmak ve bu iki temel veri içinde çalışan kişilere ödenecek ücreti belirlemektir. <sup>17</sup>

İnsan kaynakları yönetiminin bu fonksiyonu; işgörenlere hangi ücretin hangi kriterlere göre ödeneceği, işgörenin kişisel özellikleri ve potansiyelinin ücretine nasıl yansıtılacağı, işletmedeki ücret politikasının hangi şartlara göre belirleneceği gibi tüm hususlarda diğer insan kaynakları fonksiyonlarından faydalanmaktadır. Ayrıca ücret yönetimi, insan kaynakları fonksiyonları içinde diğer insan kaynakları konularıyla ve işletme içi - dışı çevreyle en fazla ilişkileri olan fonksiyondur.

Ücret yönetimi kavramı ve alt süreçlerine çalışmanın ilerleyen bölümlerinde detaylı olarak değinilmiştir.

## **1.2 İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret**

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak 1970'li yıllardan itibaren işgücünün yapısında da değişimin ve gelişimin yaşandığını söylemek mümkündür. Özellikle “mavi yakalı” işgücü olarak nitelendirdiğimiz beden gücüne dayalı çalışma kompozisyonuna sahip işgücünden; daha çok zihni çalışma potansiyelini kullanan “beyaz yakalı” bilgi işçisine (kogniterya) doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. Bilgi ve hizmet işçilerinin oranı gelişmiş ülkelerde toplam işgücünün, dörtte üçünü rahatlıkla oluşturur hale gelmiştir. Bu yönüyle, beyaz yakalı kesimde hem çıktının ölçülüp değerlendirilmesi zordur, hem de (ve verimliliğin) artırılması için daha gelişmiş ve sofistike “insan kaynakları” uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada insan gücünün farklılaşan yapısı,

---

<sup>16</sup> Mehmet Cemil Özden, “Ücret Yönetimi”, [http://www.mcozden.com/ikf\\_5\\_uy.htm](http://www.mcozden.com/ikf_5_uy.htm), (07.08.2006)

<sup>17</sup> Tuğray Kaynak ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, Yayın No: 7, 2000, s.340.

mevcut yönetim modelleri değişen yapıda etkili olamamış ve insan odaklı yeni bir yönetim modellerinin gelişmesini sağlamıştır.<sup>18</sup>

Önceleri ücret, piyasadaki arz ve talep durumuna göre, saf ekonomik yasalarla belirlenmekteydi. Yani, tıpkı her malda olduğu gibi işgücünde de arz talebi karşılamıyorsa ücret yükseliyor, arz talebi aşılıyor ise ücret düzeyi düşüyordu. Fakat zaman geçtikçe bazı işverenler, işgörenlerine ödedikleri ücretleri o zamanki en düşük seviyenin bir miktar üzerine çıkarmanın verimi önemli ölçüde arttırabileceğini fark etmiş ve böylece birçok ücret sistemi geliştirilmiştir.

Günümüzde ise, işletme yönetimlerini hala en çok düşündüren konulardan biri işgörelere ne ücret ödeneceği sorusudur. Çünkü ücretler işletmeler için bir maliyet kalemi olsa da, verimliliği doğrudan etkileyen en önemli faktörlerdendir. Aynı zamanda ücretler, işverenler tarafından emek piyasasındaki nitelikli işgöreleri cezbederek işletmelerinde istihdam etmek ve bu işgörelerin istihdamına süreklilik kazandırmak amacıyla da kullanılmaktadır.

### 1.2.1 Ücret ve Ücret ile İlgili Kavramların Tanımı

Ücret kavramı; değişik dönemlerde, değişik kapsamlarda ele alınmış ve özellikle değişik bilim dallarına göre incelenerek farklı yaklaşımlarla tanımlanmıştır. Bu tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

**Ücret**, üretime emeğiyle katılanların üründen aldıkları pay ya da kısaca üretime katılan emeğin fiyatı diye tanımlanabilir.<sup>19</sup> **Dar anlamı ile ücret**, belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bedeldir. **Daha geniş ve genel anlamı ile ücret**, tabiat, emek, sermaye şeklindeki üretim faktörlerinin en önemlilerinden biri olan işçi emeğinin bedeli, fiyatıdır.<sup>20</sup>

**İşletme açısından ücret** genel bir ilke olarak maliyetleri etkileyen unsurlardan biridir.<sup>21</sup> **İşgörelere açısından** ise ücret, işgörelenin günlük ve gelecek yaşamını güvence

---

<sup>18</sup> Keser, “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”

<sup>19</sup> Zeynel Dinler, **Mikro Ekonomi**, 16. Baskı, Bursa: Ekin Yayınları, 2005, s.419.

<sup>20</sup> Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, 4. Baskı, İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 246, 1991, s.180.

<sup>21</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi : Politika ve Yönetmel Teknikler**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1997, s.216.

altına alabilecek, fiziksel ve zihinsel emeğinin karşılığı olarak aldığı paradır.

**Ekonomik açıdan ücret** “emeğin fiyatı”, **sosyal siyaset açısından** “işgören geçim aracıdır” ve **iş hukuku açısından** ise, “işgörenin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığıdır”.<sup>22</sup>

Ücretin serbest ekonomi ve rekabet kuralları içinde ve fiyat kuramı ilkeleri doğrultusunda oluşabileceğini savunan klasik ekonomi görüşüne karşılık, çağımızda sosyal siyaset ve işletme ekonomisinin ücrete yaklaşımı daha değişik bir anlam taşımaktadır. Geçmiş birikimlerin doğal bir sonucu olarak daha açıklığa kavuşan ücretin anlamı içinde de bir maliyet ögesinden söz edilmiştir. Ancak bu maliyet kavramının çoğu kez insan kavramı ile bağlantılı olarak ve toplumların ekonomik, sosyal, kültürel düzeyleri ile orantılı biçimde değiştiğini vurgulamalıyız.<sup>23</sup>

Ne şekilde ve hangi adla yapılırsa yapılsın tüm ücret ödemelerini genel olarak beş gruba ayırabiliriz : Gayrisafi (brüt) ücret, safi (net) ücret, reel (gerçek) ücret, asgari ücret, ücret benzerleri (prim, ikramiye, sosyal yardım vb.)<sup>24</sup> Ücretler, ödeme şekillerine göre ayni ve nakti olarak ikiye ayrılırken, satın alma gücü göz önüne alınarak nominal ve reel ücret diye de ikiye ayrılmaktadır. Nominal ya da nakti ücret, işgörenin emeği karşılığı aldığı para miktarıdır. Reel ücret ise, işgörenin nominal ücreti ile satın alabileceği mal ve hizmet miktarını ifade etmektedir.

Ücret, asıl ücret ve ekleri olarak iki kısımdan oluşur. İşçiye sağlanan ikramiye, prim, sosyal yardımlar gibi yan menfaatler dışında kalan ücret asıl ücrettir. Buna göre asıl ücret, işçiye işveren tarafından kendisine yapılan işin (hizmetin) karşılığı olarak ödenen paradır.<sup>25</sup> Asıl ücretin yanında kanunlar veya sözleşme uyarınca işgörenlerin kazandığı tüm menfaatler, ücretin eklerini oluşturur. Ücret ekleri; ikramiye, prim, komisyon vb. olarak sıralanabilir.

Ücret çeşitli şekillerde belirlenebilir. İş mevzuatında ücretin hangi esaslara dayanılarak belirleneceği, hesaplanacağı konusunda değişik sistemler öngörülmüştür.

---

<sup>22</sup> İsmail Durak Ataay, **İşletmelerde İşgücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler (Verimlilik, Çalışma Zamanı ve Ücret)**, İstanbul: M.E.S.S Yayını, Eğitim Kitapları Dizisi 19, 1988, s.46.

<sup>23</sup> Kaynak ve Diğerleri, s.252-253.

<sup>24</sup> Adem Uğur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003, s.140.

<sup>25</sup> Murat Demircioğlu, **Sorularla Yeni İş Yasası**, İstanbul: İ.T.O Yayınları, Yayın No: 2003-42, 2003, s.56.

Bu ücret türleri İş Yasası'nda (Md.32,33,45,49,51), Borçlar Yasası'nda (Md.322,323,324) ve Sosyal Sigortalar Yasası'nda (Md.77) yer almıştır.<sup>26</sup>

Ücret kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için, ileriki bölümlerde de sık sık kullanılacak olan ücretle ilgili bazı kavramlara değinmekte fayda vardır:

– **Emek:** İşgörenlerin, amacı verim yoluyla gelir sağlamak olan zihinsel ve fiziksel çalışmalarıdır.

– **Ücret Haddi (Kök Ücret):** Emegın belirli bir zaman veya üretim birimi başına elde ettiği para miktarıdır.

– **Ücret Geliri:** Gündelik, haftalık gibi ifadelerle ele alınan ücret geliri; iş süresi ile ücret haddinin çarpımından elde edilen miktardır.

– **Asgari Ücret:** En düşük ücret seviyesini ifade eden asgari ücret, bir yandan işgörenlere insan olması sebebi ile sosyal bakımdan uygun bir minimum yaşam düzeyi sağlamaya elverişli olan, öte yandan işverenleri daha düşük ücret ödemekten alıkoyan zorunlu karaktere sahip bir ücrettir.

Asgari ücret, çalışanların yaşama ve çalışma şartlarının düzenlemesine yönelik önemli uygulamalardan biridir. Asgari ücretin belirlenmesi çalışmalarında, etkin bir sosyal politika aracı olarak çalışanların düşük ücretlere karşı korunması öncelikli amaçtır. Çağdaş bir toplum içinde yaşayan işçinin ailesi ile birlikte olağan ihtiyaçlarını karşılayan düzeyde asgari ücretin belirlenmesini sağlamak büyük önem taşımaktadır.<sup>27</sup> İş sözleşmesi ile çalışan ve bu Kanun'un kapsamında olan veya olmayan her türlü işçinin ekonomik ve sosyal durumlarının düzenlenmesi için Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nca Asgari Ücret Tespit Komisyonu aracılığı ile ücretlerin asgari sınırları en geç iki yılda bir belirlenir.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Demircioğlu, s.54.

<sup>27</sup> Devlet Planlama Teşkilatı, **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı – Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, 2000, s.29.

<sup>28</sup> **İş Yasaları**, 1. Basım, Beta Kanunlar Serisi 4, İstanbul: Beta Yayınları, Yayın No: 1049, Ekim 2003, s.45.



– **Maaş:** Bedeni çabaya karşın zihinsel çabanın daha fazla söz konusu olduğu işlerde çalışanlara bir aylık süre için ödenen ücrettir.

Ücret “maaş” kavramından farklılık gösterir. Maaş aylık olarak ve peşin ödenirken, ücretin en geç ayda bir ödenmesi koşulu getirilerek, haftalık ve günlük olarak ödenmesi olanağı tanınmıştır. (İ.Y md.32/IV) Ayrıca ücret, işçinin edimi karşılığında ödendiği için, ücrete hak kazanabilmenin koşulu öncelikle işçinin kendisine düşen edimi yerine getirmesine bağlıdır.<sup>29</sup> Ancak sözleşme ile, ücretinin peşin ödenmesi kararlaştırılabilir; Basın İş Yasası’nda olduğu gibi yasa da ücreti peşin ödemeyi öngörebilir.

– **Ücret Düzeyi:** Bir işletmede çalışan işgörenlere ödenen ücretlerin oluşturduğu genel sınırdır. Ücretlerin yüksek ya da düşük olduğunun anlaşılması için ücretler bir standartla karşılaştırılmaktadır. Genel ekonomik durumdan başlayarak bireysel ekonomiye kadar uzanan bir süreci ve bu süreç içerisindeki etkenleri grup grup dikkate alırsak bu standartları; işletme, endüstri, ulusal ve uluslar arası ekonomik ilişkiler boyutunda değerlendirebiliriz.

– **Ücret Yapısı:** İşletme içerisinde bir işe, diğer işe göre ne kadar ücret ödeneceğini ortaya koyan yapıdır. Böylelikle uygulamada bir ilke haline getirilmiş olan “eşit işe eşit ücret” imkanı ortaya çıkmaktadır. Çünkü ücret yapısı, işe ve piyasaya göre ücret ödenmesini sağlayarak, ücret adaletini gerçekleştirmektedir.

– **Ücret Sistemleri:** Ücretin hesaplanış ve ödeniş tarzını gösteren sistemlerdir.

Ücret sistemleri Üçüncü Bölümde bölümde detaylı olarak incelenmiştir.

### 1.2.2 Ücretin Önemi ve Etkileri

Ücret, bir yandan işletmede üretkenlik ve verimliliği arttıran bir araç rolü oynadığı gibi, öte yandan işgörenleri işletmeye en çok bağlayan bir ekonomik özendirme aracıdır. Gerçi, 1927 yıllarında gerçekleştirilen Hawthorne deneyleri, işgörenleri işletmeye bağlayan en güçlü öge olarak insancıl davranışları göstermişse de, bu değerlemenin aşırılığa kabul edilerek, günümüzde ücretin her işletmede birinci

---

<sup>29</sup> Demircioğlu, s.54.

planda güdüleyici role sahip bulunduğu genellikle kabul edilmektedir. Örneğin, 1969 yılında Fransa’da yapılan bir araştırmada, çeşitli seçenekler karşısında işgörenlerin üçte ikisinin ücret artışını yeğlediği saptanmıştır.<sup>30</sup>

Sanayileşen toplumlarda sayıları gittikçe artan işçiler, yaşam düzeylerini belirleyen ve çoğu kez tek gelirlerini oluşturan ücreti toplumsal ve ekonomik hakların ana sorunu yapmışlardır. Gelişmiş birçok ülkede beden işçilerine ödenen toplam ücretlerin oranı, ulusal gelirin %40’ın üstüne çıkmıştır. Eğer memurlar ve öteki düşün işçileri de göz önünde bulundurulursa bu oran %75’lere ulaşmaktadır.<sup>31</sup>

İşgörenler açısından ücret, hem ekonomik açıdan güvenlik demektir hem de toplumsal statüsünü belirleyen bir araçtır. Fakat işgörenlerin, ücretlerinden memnuniyet duymaları ve tatmin olmaları sadece ücretlerinin yüksek olmasına ya da tüm ihtiyaçlarını karşılamasına bağlı değildir. Aynı zamanda işgörenler kendi ücretlerini, çalışma arkadaşları ve benzer işletmelerdeki benzer işleri yapan işgörenlerin ücretleri ile de karşılaştırırlar. Bu açıdan değerlendirildiğinde, bir işletmede ücretlendirmenin adil olarak yapılmış olması işgörenler açısından çok önemlidir.

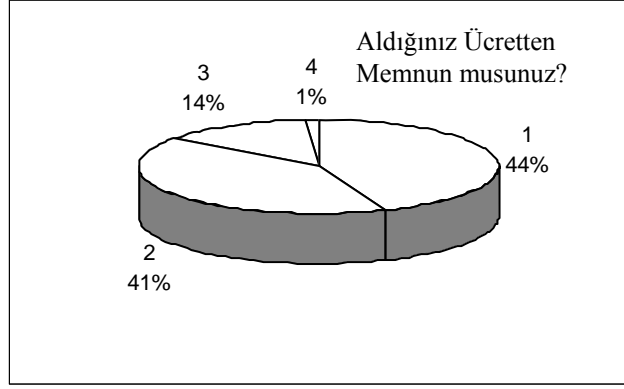
Ücretlendirme, yalnızca kişilerin belirli fizyolojik ve biyolojik gereksinimlerini karşılayacak biçimde değil, aynı zamanda onların psikolojik beklentilerine uygun olarak ta düzenlenmelidir. Ücret yalnızca çalışanların işletmede tutulmasında değil, aynı zamanda nitelikli elemanların işletmeye çekilmesinde de önemli rol oynamalıdır. Benzerlerine göre daha fazla ücret veren işletmelerin eleman bulmakta güçlük çekmedikleri bilinen bir gerçektir. Aynı zamanda ücretin eşit işe eşit ücret ilkesinden hareket edilerek belirlenmesi, personelin farklı algılamalarda bulunmalarını, dolayısıyla hoşnutsuz olmalarını önleyecek ve onların güdülenmelerini de sağlayacaktır.<sup>32</sup> Şöyle ki; 2005 yılında www.insankaynaklari.com ve cnbc-e tarafından gerçekleştirilen ve 616 kişinin katıldığı bir anketin sonuçlarına göre Şekil 1’de de belirtildiği üzere, “Aldığımız ücretten memnun musunuz?” sorusuna, katılanların; (1) %44’ü beklentimin altında, (2)%41’i sadece temel ihtiyaçlarımı karşılıyor, (3)%14’ü beklentilerimi karşılıyor, (4)%1’i ise beklentilerimin üzerinde cevabını vermiş.

---

<sup>30</sup> Sabuncuoğlu, s.214.

<sup>31</sup> Nazım Öztürk, “Ücret Kuramında Yeni Yaklaşımlar”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1. Hf, 1. Sayı (Nisan 2005), s. 30.

<sup>32</sup> Mehmet Tanyaş, “Ücret Yönetimi”, (İ.T.Ü İşletme Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü Yayınlanmamış Ders Notları, Ekim 2003), s.96.



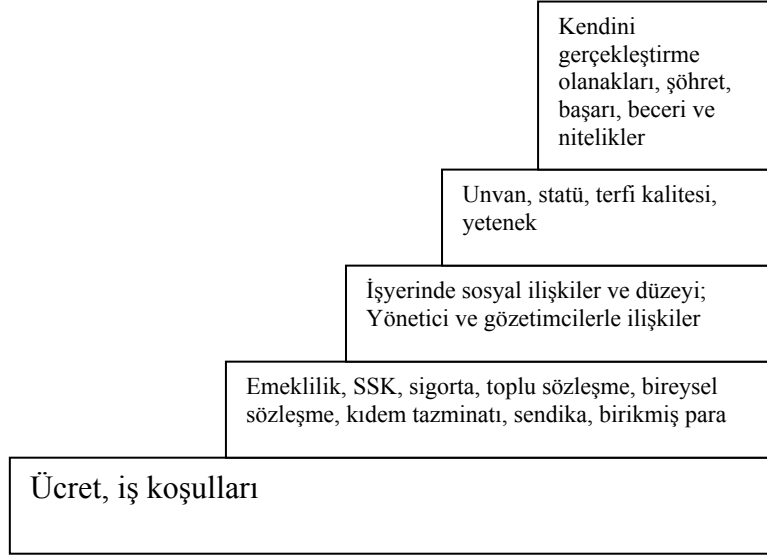
### Şekil 1: Ücret Memnuniyet Anketi Sonuçları

**Kaynak:** insankaynaklari.com İçerik Ekibi, “Şirketlerde Ücretlendirme”,  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3674>, (11.05.2006)

İşgörenlerin ücretlerine verdikleri önem, ihtiyaçlarının şiddeti ve önemine göre değişebilmektedir ancak, ekonomi literatüründe de belirtildiği üzere “ihtiyaçlar sonsuz, kaynaklar kıttır”. Bu açıdan değerlendirildiğinde, işgörenler ihtiyaçlarını ücret gelirleri ile karşıladıkça yeni ihtiyaçları ortaya çıkacaktır. Kaldı ki işgörenler tarafından ücret, yalnızca parasal bir değer olarak algılanmamaktadır.

İşgörenlerin ücret konusundaki algılamalarını Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Herzberg’in Çift Faktör Kuramlarının, işgörenlerin iş yaşamındaki ihtiyaçlarına göre düzenlenen ifadesi olan Şekil 2’yi inceleyerek daha net anlayabiliriz.

Şeklin 1. ve 2. basamağındaki faktörler, fizyolojik faktörlerdir ve işgörenin kabul edebileceği düzeyin altına indiğinde işgörende tatminsizlik duygusu yaratabilmektedir. 3, 4 ve 5. basamaklar ise daha çok işe ilişkin faktörlerdir ve motive edici niteliktedirler. Bazı işgörenler için ücret çok önemli iken, bazı işgörenler ise daha düşük ücretle yüksek bir unvanda çalışmayı tercih edebilmektedirler.



## Şekil 2: Maslow ve Herzberg'in Kuramlarının İş Yaşamındaki Faktörlere Göre Düzenlenmiş Olan Modeli

**Kaynak:** Kaynak ve Diğerleri, s.258.

Sendikalar açısından ücretin önemi, başarılarının çoğu zaman toplu pazarlık sonucu işverenlerden sağladıkları ücret artışlarıyla ölçülüyor olmasındandır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde sendikaların en önemli amaçlarından birisi üyelerinin refah düzeyini attırmaktır. Bunun içinde başvurdukları öncelikli yol, ücretlerin arttırılmasını istemektir.

Ücret politikası, milli gelirin bölüşümünde bir araç görevi görmekte, adil gelir dağılımına yardımcı olmaktadır ve gelir dağılımı politikasının en önemli araçlarından birisidir. Gelir dağılımı politikası, ilk önce üretim faktörlerini doğrudan ve dolaylı olarak etkilemeyi ücret politikası yoluyla sağlamaktadır. Bir toplumdaki yüksek ücret düzeyleri kamusal hizmetlerin finansmanı için daha büyük oranda vergi geliri sağlayacağından, toplumun genel refah düzeyi de böylelikle ücretler yoluyla doğrudan etkilenmiş olacaktır. Ayrıca gelir dağılımına etkisi, sosyal huzur ve barışın sağlanmasına etkisi ve maliye politikalarının bir unsuru olması; ekonomik ve sosyal açıdan değerlendirildiğinde ücretlerin göze çarpan en önemli üç özelliğidir. Böylelikle denilebilirki ücretler, genel olarak toplum ve ekonomi açısından önemli bir denge unsurudur.

### 1.2.3 Ücret Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Ücretlerin oluşumuna etki eden faktörler, kuşkusuz tek başına işlevde bulunmaz fakat genellikle ücret hadlerinin düzeylerini ve ücret artışlarını belirlemek koşuluyla işlerlik kazanabilir. Ücretin oluşumunu etkileyen bu faktörleri genel olarak şu şekilde gruplayarak inceleyebiliriz:

**a) Cari Piyasa Düzeyi:** Dış rekabet veya cari piyasa düzeyi; işletmenin ücret düzeyinin, rakip işletmelerin ücret düzeyi ile karşılaştırılmasını içerir. İşletmeler, kendi ücret düzeylerini belirlerken işgücü piyasasındaki cari ücretleri dikkate almaktadırlar, aksi takdirde ihtiyaç duydukları niteliklere sahip işgören bulmakta zorluk çekebilmektedirler.

**b) İşletmenin Ödeme Gücü:** İşletmeler, işgücü piyasasındaki cari ücretler ne olursa olsun kendi ücret düzeylerini saptarken kendi mali güçlerini, politikalarını ve kültürlerini göz önünde bulundurmaktadırlar. İşletmeler ücreti belirlerken; ücret gelenekleri, gelişme planları, yeni yatırımları, işletme ve işgücü maliyetleri, teknolojik değişikliklerin maliyeti, işveren ve işgörenlerin pazarlık gücü gibi pek çok faktörü dikkate almaktadırlar. İşletmenin ücret ödeme gücü, işgücü piyasasında ya da endüstrisinde yürürlükte bulunan ücret düzeyine oranla, bir işletmedeki genel ücret düzeyini daha fazla etkileyen bir faktördür. Çünkü mali gücü yeterli olmayan bir işletme, cari piyasa düzeyinde ya da üzerinde ücret ile işgücü istihdam etme şansı bulsa bile mevcut mali gücünü zorlayarak başarısız olma ihtimali ile karşı karşıya kalabilmektedir.

**c) Yaşam Standardı:** Yaşam standardı; her yıl yeterli bir refah düzeyinde yaşamak, bir ücretli ve ailesi için ne kadara mal olur sorusunun cevabıdır. Bazı ülkelerde işgörenlerin ücretleri, tüketici fiyat indekslerinde meydana gelen değişiklikler paralelinde belirlenmektedir. Böylelikle işgörenler, kendileri ve ailelerinin yaşamlarını rahatlıkla sürdürebilecekleri derecede ve ekonomik koşullara uygun bir kazanç elde etmiş olurlar. Ancak işverenler, ücretleri ihtiyaçlara göre değil de işgörenlerin katkıları ve verimlilik düzeylerine göre belirlemek istediklerinden, ücretlerin belirlenmesinde bu standardı kullanmayı tercih etmemektedirler.

**d) Sendikalar ve Pazarlık Gücü:** İşgörenler, işverenleriyle toplu pazarlıkta bulunmak amacıyla bir sendika çatısı altında örgütlenirse, örgütlenmeyen işgörenlerden genellikle daha fazla ücret ayrıcalığı elde ederler. Ücret düzeyinin belirlenmesinde özellikle sendikalı işgören çalıştıran işletmelerde sendikaların rolü çok büyüktür. Her ne kadar, ücretleri verimliliklerdeki artıştan daha fazla yukarı zorlamak sorun yaratsa da, işgörenler kuvvetli bir pazarlık ile daha fazla kazanç elde edebilirler. Yani pazarlık gücü, ücretleri belirleyen en önemli faktörlerdendir.

**e) Yasal Sınırlamalar:** Devletler, çeşitli yollarla ücretlere müdahalede bulunabilirler. Bunun en önemli örneği asgari ücrettir. Devlet, iş kanunları çerçevesinde asgari ücreti belirleyerek bağımlı bir işgörenin geçimini sağlaması için gerekli olan en alt seviyedeki bu asgari ücretin altında bir gelir elde etmemesini sağlar. Buna ilaveten devlet, yüksek enflasyon oranını düşürmek amacıyla fiyatlarla birlikte ücretleri de dondurabilir. Kısaca işverenler, yasalar çerçevesinde ülke yönetiminin ücretlere yaptığı müdahalelere göre davranmak zorundadırlar.

**f) İş Gereklere:** İşletmeler, bir işin başka bir işe göre değerini belirlemek amacıyla işin zorluk derecesiyle ilgili ölçütler kullanılır. Böylelikle işler; gerek duyulan beceri, çaba, sorumluluk ve çalışma koşullarının nisbi durumuna göre derecelendirilir ve ücretlendirilirler.

Ücret belirlemeleri hususunda Türkiye’de karma bir sistem uygulanmaktadır. İşçilerin ücretleri, işçi temsilcilerinin (sendikalar) taraf olduğu “toplu sözleşmelerle” belirlenmektedir. İşçi ücretlerinin belirlenmesinde anlaşma sağlanamadığında işçilerin grev hakları vardır.<sup>33</sup> Kamu sektöründe, işçilerin dışındaki diğer işgörenlerin ücretleri kanunlarla belirlenmektedir. Örneğin, kadrolu işgörenlerin mali ve sosyal hakları 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile düzenlenmiş olup, ayrıca her kesimin özlük hakları ayrı ayrı kanunlarda yer almaktadır. Bu nedenle bu kanunlarda yapılan kısmi bir değişiklik, kamu kesimindeki işgörenler arasındaki ücret dengelerini bozmaktadır. Ayrıca kamu sektöründe sözleşmeli olarak istihdam edilen işgörenlerin ücretleri içinde farklı uygulamalar söz konusudur, örneğin sözleşmeli işgörenlerin ücret tavanları

---

<sup>33</sup> Muhsin Sezgi, “Kamu Kesimi Ücret Sistemleri, Türkiye ve Diğer Ülke Uygulamaları”, *Bütçe Dünyası*, 2003, Sayı 15, s.8.

Bakanlar Kurulu kararı ile belirlenmektedir. Bu ve bunun gibi uygulamalar, ülkemizde kamu sektöründeki işgörenler arasında ücret farklılıkları doğmasına neden olmaktadır.

Türkiye’de işveren yılda 365 günün ücretini ödemektedir. Dünyanın hiçbir ülkesinde böyle bir uygulamaya rastlanmamaktadır. Türkiye’de çalışma mevzuatı gereğince çalışılmadığı halde ücreti ödenen gün sayısı yılda ortalama 90 gün olarak hesaplanmaktadır.<sup>34</sup> Bu süre, Almanya’da azami 43, Japonya’da 25, A.B.D’de ise yalnızca 12 gündür. Diğer ülkelerle karşılaştırıldığında, ülkemizde ücret konusunda yaşanan diğer benzeri sıkıntılardan bazıları; üretimle ilişkili olmayan ücret ödemelerinin çok fazla olması, ücretler üzerindeki vergi yükünün yüksek olması, ücretli gruplar arasında önemli gelir dengesizliklerinin olması olarak sayılabilmektedir.

Sendikalı işçinin net geliri ile devlet memurunun net geliri arasında yaklaşık 2 kat fark bulunmaktadır. Söz konusu farkın sendikasız işçi açısından yaklaşık 3.5 kat; kayıtdışı işçi açısından ise yaklaşık 4 kat oluşu, çeşitli ücretli grupları arasında çok önemli bir gelir dengesizliği yaşandığını göstermekte ve bu durum ekonominin verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir.<sup>35</sup>

#### **1.2.4 Ücret Yönetimi**

Bu bölümde ücret yönetimi kavramının tanımı, amaçları, ilkeleri ile ücret yönetiminde yetki ve sorumluluk konuları ele alınmıştır.

##### **1.2.4.1 Ücret Yönetimi Kavramı**

Ücret yönetimi, farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada birleştiren faaliyetlerin bir sentezidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde; ücret yönetimi işletmenin ekonomik koşullarını fazla zorlamayacak, fakat aynı zamanda işgören tatmini ve motivasyonunu da sağlayacak, sonuç olarak ta verimlilik ve kalite artışı sağlayacak bir ortak nokta bulmak amaçlamaktadır. İyi planlanmış bir ücret yönetim programının yararlarını, işverenler ve işgörenler açısından iki grup halinde sıralayabiliriz:

---

<sup>34</sup> Devlet Planlama Teşkilatı, s.34.

<sup>35</sup> Devlet Planlama Teşkilatı, s.38.

### a) İşgörenler Açısından Yararları :

- İşgörenlere işin gereklerine göre ödemede bulunulacağından, haksızlıklar ortadan kalkmış olur.
- Ücret hadlerinin belirlenmesinde söz konusu olabilecek subjektif davranışlar engellenir.
- İş süreçleri ve terfi hatları uygun bir şekilde oluşturulur.
- Açıklanabilir nitelikteki iyi programlanmış bir ücret yönetim sistemi, işgörenlerin motivasyonunu ve moralini artırır.

### b) İşverenler Açısından Yararları :

- İşveren, işgücü maliyetlerini sistemli bir şekilde planlayabilir ve denetim altında tutabilir.
- Ücret eşitsizlikleri üzerindeki uyuşmazlıkları azaltır.
- İşletmedeki tüm işler için yeterli düzeyde ücret ödeyerek nitelikli işgücünü çekmeyi sağlar.
- Sendika ile ilişkilerde ücret programının esaslarını açıklayabilir.

Günümüzde ücret yönetimini etkileyen en önemli faktörler; ekonomik koşullar, farklılaşan işgücü yapısı, işletmenin gelişim evresi ve organizasyon yapısıdır.

Genel olarak, ücret yönetimi konusunda işletmelerde yaşanan ortak sorunların en önde gelenleri şunlardır :

- İşletmenin ücret yönetimi politikasının tanımlı olmaması
- Ücret yönetimi sisteminin işletmenin hedefleri ile uyumlu olmaması
- Organizasyon yapısı ve iş tanımlarının belirsiz olması
- İşletme içindeki pozisyonlar arasında ve ücret yapısında dengesizlik olması

Ücret yönetiminde işletmelerin politika olarak tercihleri dört ana başlıkta gruplanmaktadır :

**a) Önder Ücret Politikası:** Bu politikayı benimseyen işletmeler, aynı coğrafi bölge içindeki gelişmiş ve etkin kuruluşlardan veya kendi işkolundaki diğer



işletmelerden ortalama %5-10 veya daha yüksek ücret ödemektedirler. İşgücü devir oranını düşüren ve kalıcılığı sağlayan bu politika, genellikle daha az sayıda ama en iyi işgörenlerle çalışmak isteyen işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Kesin bir biçimde istihdam olanakları sağladığı için bu politika, genellikle işgücü kıtlığı dönemlerinde ya da bu dönemleri izleyen hızlı gelişme gereksiniminin ortaya çıktığı dönemlerde uygulanmaktadır.

Capital Dergisi'nde yayınlanan "14 Sektörün Ücret Liderleri" adlı makalede belirtildiği üzere;

Şu veya bu sebepten, Türkiye'de de bazı şirketler sektör ortalamalarının çok üzerinde ücret stratejileriyle kendilerinden söz ettiriyor. Bu şirketler sektör ortalamasının yüzde 30-40 üzerinde ücret ödeyerek, yatırım yaptıkları insan kaynaklarını ellerinde tutmaya çalışıyor.<sup>36</sup> Aynı makalede, bazı sektörlerde sektör ortalamasının üzerinde ücret veren işletmelerin ücret politikaları hakkında bilgiler verilmiş. Şöyle ki;

- Gıda sektöründe yüksek ücret veren işletmeler, işgören bağlılığını ve bu sayede istikrarı sağlamayı hedefliyor. Büyük eğitim ve know-how yatırımı yaptıkları işgörenlerinin rakip tekliflerine açık olmalarını istemiyorlar. Bu nedenle ücretleri yüksek tutuyorlar.

- İlaç sektöründe, nitelikli insan gücüne duyulan ihtiyaç ve sektör özelinde çok sıkı bir rekabet yaşanması işletmeleri yüksek ücret ödemeye yöneltiyor. Sektörün öncüleri ve agresif büyüme hedefleri olan işletmeler, bu nedenle ücretleri yüksek tutmak zorunda kalıyor.

- Tütün sektörü karlılığı çok yüksek olan bir sektör. Sağlık konusundaki sakıncaları nedeniyle tüm dünyada tüketicilerin baskısı altında olan sigara şirketleri, çalışan cephesinde sorun yaşamak istemiyor. İşgören memnuniyetine önem veriliyor ve ücretler her seviyede yüksek tutuluyor.

---

<sup>36</sup> Fadime Bazzal, "14 Sektörün Ücret Liderleri", *Capital*, [http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=3446](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3446), (02.05.2006)

**b) Düşük Ücret Politikası:** İşgören kalitesinin çok önemli olmadığı, ayrılan işgörenlerin yerlerinin çabuk doldurulabileceğine inanan işletmelerin uyguladığı bir politikadır. İşletmelerin odak noktası maliyet düşüklüğünü sağlamaktır. Göreceli olarak daha düşük maliyetli gibi gözükse de, uzun dönemde işletme için çok da fazla getiri sağlamamaktadır. Çünkü düşük ücret yapısı, genellikle işgücü devrini arttırmaktadır.

**c) Ortalama Ücret Politikası:** Piyasa düzeyinde ortalama ücret ödeyen işletmeler, genellikle isimlerinin tercih nedeni olduğuna inanmaktadırlar. Bu politikayı uygulayan işletmeler, bir süre sonra yetiştirdiği iyi işgörenlerin önder ücret politikası uygulayan işletmelerine gitmesine neden olurlar.

**d) Karma Ücret Politikası:** Bu politikada, işletmeler farklı pozisyonlar için farklı ücret politikaları uygulamaktadırlar. Genellikle kurumsallaşma sürecini tamamlamamış işletmelerde uygulanan bu politika ücretler arasında uçurumlar yaratmaktadır. Bu politikayı uygulayan işletmelerde ücret çok sık pazarlık konusu olarak ortaya çıkmakta ve her iki taraf açısından da kullanılmaktadır.

#### 1.2.4.2 Ücret Yönetiminin Amaçları

Ücret yönetimi, işletmelerin varlıklarını etkin bir şekilde sürdürebilmeleri için kullandıkları araçlardan birisidir. İşletmeler tarafından ücret yönetimi politikası ve programı oluşturulmasındaki amaçlar şu şekilde sıralanabilir :

- Ücret ödemesi konusunda yasal yükümlülükleri yerine getirmek.
- Nitelikli işgörenleri cezbetmek ve istihdamlarında sürekliliği sağlamak.
- İşletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak.
- Gerek işgörenler, gerekse işverenlerin çıkarlarına ters düşmeden işletme için en uygun ücretlendirmeyi gerçekleştirmek ve ücret düzeyini saptamak.
- Ücret oluşumunu etkileyen faktörleri dikkate alarak mevcut sistemi gerektiğinde güncellemek.
- Ücret ve her türlü sosyal yardım, sağlık ve yaşam sigortaları, emeklilik ve kıdem tazminatı gibi ücret benzerlerinin ödemesinin, işletme prosedürlerine göre aksamadan gerçekleştirilmesini sağlamak.
- İşe başvurusunda bulunan aday kalitesini yükseltmek.

- Başarılı işgörenlerin bağlılığını kazanmak.
- İşgörenlerin sahip olduğu bilgi, beceri, yetkinlikler ve kıdemini ödüllendirmek.
- İş verimliliğini ve işgören performansını arttırmak.
- Maliyet açısından rekabet avantajı kazanmak.

#### 1.2.4.3 Ücret Yönetiminin İlkeleri

İnsan kaynakları yönetimi sürecinin en önemli unsurlarından biri olan ücret yönetimi konusunda etkinliğin sağlanması ve ücretlendirmenin öngörülen amaçlara hizmet edebilmesi için, ücret yönetimi aşağıda belirtilen bazı ilkelere dayanmaktadır.

**a) Eşit İşe Eşit Ücret İlkesi:** Bu ilke, her işe önem ve zorluk derecesine göre farklı ücret ödenmesi noktasından hareket eder. Bu ilkeye göre, iki iş aynı çalışma koşullarını gerektiriyorsa, işi yapanın kimliğine bakılmaksızın her iki işe de eşit ücret ödenir. Ancak, eşitlik ilkesini gerçekleştirmek oldukça zordur ve eşit olmayan bir ücretlendirme sosyal gerilimlere sebep olabilmektedir.

**b) Dengeli Ücret İlkesi:** Ücretler, işgörenin yaşam düzeyini yükseltecek kadar doyurucu ve işletmenin maliyetlerini aşırı ölçüde arttırmayacak kadar ölçülü ve dengeli olmalıdır.

**c) Piyasa Ücretleri İle Karşılaştırılma İlkesi:** Hiçbir işgören piyasa ücretlerinin altında çalışmak istemeyeceğinden, kendi ücretini piyasa ücretleri ile karşılaştırır ve ücretinin piyasa ücretleri ile eşdeğer ya da piyasa ücret düzeyinden fazla olmasını ister. Bunun için ücretlendirme yapılırken, işgörelere ödenecek ücretlerin piyasa ücretlerine yakın olması tercih edilmektedir.

**d) Bütünlük İlkesi:** Ücret politikası, daha çok düşünsel emeklerini ortaya koyan beyaz yakalılar ile daha çok bedensel emeklerini ortaya koyan mavi yakalı işgörelar arasında ücret açısından bir sınıf farklılığı yaratmaksızın tüm işgörelareri kapsamalıdır.

e) **Nesnellik İlkesi:** Ücretlendirme objektif bir şekilde yapılmalı; ücret politikası, kayırma ya da işgörenler arasında huzursuzluk yaratıcı bu gibi unsurları içermemelidir.

f) **Esneklik İlkesi:** İşletmenin ücret politikası ve ücretlendirme esasları, değişen koşullara uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.

g) **Açıklık İlkesi:** İşletmenin benimsediği ücret politikası, her işgören tarafından kolayca anlaşılır nitelikte ve açıklıkta olmalıdır.

Ücret konusunun gizli olduğu varsayımı altında, sistemin işleyiş prensipleri gizlenmemeli, gizli olan konunun sadece kişinin ücreti olduğu unutulmamalıdır. <sup>37</sup>

h) **Uzlaşım İlkesi:** Ücretler bilimsel yöntemlerle belirlenmeli, taraflarca tartışılmalı ve uygulama için üzerinde anlaşmaya varılmalıdır.

i) **Maliyetlerin Denetlenebilirliği İlkesi:** İşletmeler, uyguladıkları ücret politikaları ile doğrudan ve dolaylı işgören giderlerini denetleyebilmeli ve genel maliyetler içindeki payını periyodik olarak görebilmelidir.

j) **Uyumlu Bir Dağılım Sağlayabilme:** Bu ilke, özellikle coğrafi bölgeleri arasında büyük farklılıklar bulunan ülkelerde büyük önem taşımaktadır. Ülkenin hayatı sürdürme ve çalışmada zorluk yaşanan yerlerinde işgörelere telafi niteliğinde ek ödemeler yapılabilmektedir. Bu ilke, farklı coğrafi bölgelerde yan kuruluşları bulunan işletmeler için ücret yönetiminde dikkate alınması gereken en önemli hususlardandır çünkü ücretler bölgesel olarak farklılık göstermektedir.

Power Dergisi'nin 2006 yılında "Anadolu'nun Ücret Profili" adı altında yapmış olduğu bir araştırmada ülkemizde ücretlerin bölgesel olarak farklılığına ilişkin şu bulgular elde edilmiştir: "İzmir'deki ücretlerle, İstanbul'daki ücretler arasındaki fark yüzde 40-50 civarında olabiliyor. Bunu, İzmir ve çevresinde aile şirketlerinin fazla olması, bu tip şirketlerde üst düzey yönetimde aile bireylerinin görev alması, bölgede

---

<sup>37</sup> Patricia Gazze, "Ücretin Temeli - Temel Ücret", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2027>, (15.08.2006)

yaşam koşullarının İstanbul'a göre göreceli olarak daha ucuz olması gibi nedenlere bağlayabiliriz.”

#### 1.2.4.4 Ücret Yönetiminde Yetki ve Sorumluluk

Ücret sisteminin yürütümünün başarısında, sistemin kimler tarafından planlanıp uygulanacağı, hangi işlerin sisteme dahil olacağı ve planın hangi esaslara oturacağı belirlenmesi de önemli rol oynamaktadır. Özellikle, ücret sisteminin kimler tarafından oluşturulacağı ve uygulanacağı noktasında yetkin, başka bir anlatımla hem sistemi hem de işletmenin niteliklerini bilen personel ve yönetici kadrosuna ihtiyaç vardır.<sup>38</sup> Ücret yönetiminden sorumlu olanlar genellikle, insan kaynakları (personel) yöneticileri, bölüm yöneticileri ile tepe yöneticiler ve işgörenlerin kendileridir. Ücret konusunda son kararı veren ise işletmenin yöneticileri ve/veya tepe yöneticileridir.

Ücret yönetiminde yöneticilerin, ücretlendirme işlevlerine göre rolleri şöyledir :

**Tablo 1: Yönetim Kademelerine Göre Yöneticilerin Ücretleme İşlevi Konusundaki Roller**

| İŞLEV                 | TEPE YÖNETİM                    | ORTA YÖNETİM                  | ALT YÖNETİM                               |
|-----------------------|---------------------------------|-------------------------------|---|
| ⇒ İş Değerlemesi      | <b>Danışman</b>                 | <b>Uygulayıcı</b>             | <b>Uygulayıcı</b>                         |
| ⇒ Ücret Araştırmaları | Danışman                        | Uygulayıcı                    | Uygulayıcı                                |
| ⇒ İş Güvenliği        | <b>Koordinatör</b>              | <b>Koordinatör</b>            | <b>Koordinatör</b>                        |
| ⇒ Personel Hizmetleri | Danışman                        | Danışman                      | Danışman                                  |
| ⇒ Teşvik Programları  | <b>Koordinatör</b>              | <b>Koordinatör</b>            | <b>Koordinatör</b>                        |
| ⇒ Bütçe Kararı        | <b>Danışman</b><br>Karar Verici | <b>Uygulayıcı</b><br>Danışman | <b>Uygulayıcı</b><br>Danışman<br>Danışman |

**Kaynak:** Aldemir, Ataol ve Budak, s.329.

Ücret yönetiminden sorumlu bir diğer taraf ta işgörenlerin kendisidir. İşgörenler, iş analizi ve iş değerlendirme gibi ücret sisteminin kurulması aşamalarında gerekli

<sup>38</sup> Ahmet Sevimli, “İş Değerlendirmesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü Ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi”, [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=79](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=79), (07.03.2006)

Çalışmaların yapılabilmesi için ilgililere bilgi sağlamaktadır. Ayrıca, ücret politikaları ve sistemleri kurulup işlemeye başladıktan sonra da geri bildirim sağlamak durumundadırlar.

Birinci Bölümde insan kaynakları yönetiminde ücretin yeri, ücret ve ücret yönetimi kavramsal olarak incelendikten sonra, ücretlendirme ve ücret sisteminin geliştirilmesi ile uygulanması süreçleri İkinci Bölümde ele alınmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÜCRET SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ VE ÜCRETLENDİRME

Bilimsel esaslara dayalı ve adil bir ücret politikası güdülmek isteniyorsa, uygulanması planlanan ücret sisteminin geliştirilmesi ve yeni ücret yapısının kurulması genel olarak aşağıda belirtilen aşamaları içermektedir.

#### 2.1 Ücret Sisteminin Geliştirilmesi

Günümüzde ücret; işgören ve işletmenin karşılıklı pazarlık gücü doğrultusunda durumsal olarak belirlenen bir tutar olmaktan çıkmakta, iş dünyasının yeni ihtiyaçları ve rekabetin gereklilikleri doğrultusunda geçmişte sık kullanılan kıdem, unvan gibi ücretlendirme kriterleri yeniden gözden geçirilmektedir. Artık, hangi pozisyonlardaki işgörelere hangi kriterler doğrultusunda ne ücret verileceğini belirlemek; iş analizinden piyasa ücret araştırmalarına kadar çok kapsamlı bir ücret sisteminin oluşturulması dahilinde gerçekleştirilmektedir. Çünkü, doğru ve etkin işleyen bir ücret sistemi için bir takım prensiplere, tanımlara ve kurallara ihtiyaç vardır. Mevcut ücretlendirme sürecinde yaşanan sıkıntıların birçoğu da bu prensip, tanım ve kuralların olmamasından ya da bir sistem dahilinde değil de kişiye özgü olarak işletilmesinden kaynaklanmaktadır.

Ücret sistemlerinin kurulmasında ilk adım olan iş değerlemesini doğru ve amaca uygun bir şekilde gerçekleştirdikten sonra diğer adımlarda da aynı titizliği ve özeni göstermek gerekmektedir. Çalışanlar tarafından kabul gören, adil, rekabetçi, anlaşılması ve yönetilmesi kolay bir ücret sisteminin oluşturulması uzun, yorucu ama günümüz iş dünyasında sahip olduğu insan kaynağını elinde tutmak ve varolan insan kaynağı ile daha da ileriye yürümek isteyen firmalar için gerekli ve vazgeçilmez bir süreçtir.<sup>39</sup>

Bir işletmedeki mevcut ücret sisteminde sorun olduğunu bazı işaretlerden anlaşılabilir. Bu işaretleri şöyle sıralayabiliriz.

- İşletmenin işgücü piyasasındaki rekabet edebilirlik gücünün azalması
- En önemli ayrılma nedeni olarak ücret veya rakiplerin sunduğu mali olanaklar ve sosyal hakların gösterilmesi

---

<sup>39</sup> Ebru Vardar, “İş Değerleme ve Ücret Sistemleri”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=248>, (11.05.2006)

- Potansiyel adaylara yapılan iş tekliflerinin büyük bir çoğunluğunun ücret nedeniyle reddedilmesi
- Her yeni işe alımda ya da her terfi kararında kişinin ücretlendirme kriterleri konusunda tartışma yaşanması, kişiye özel uygulamaların artması ve bunların nedenlerini açık olarak ortaya konulamaması
- Üst yönetiminin kime, ne amaçla ve ne şekilde ücret verdiği ve bunun işletmeye geri dönüşü konusunda soru işaretlerinin olması
- Rakipler ve genel trend ile karşılaştırıldığında işgücü maliyetlerinin işletmenin geliri ve karına göre doğru bir seviyede olmaması
- İşgörenlerin sık sık ücretlerinden şikayet etmesi, ücretlerini kıyaslaması ve motivasyon düşüklüklerini ücret sisteminin adil, objektif veya şeffaf olmamasına bağlamaları

İnsan kaynakları departmanları ücretlendirme sistemine ilişkin bu tür semptomları işten çıkış mülakatları, çalışan memnuniyeti araştırmaları, ücret araştırmaları, kıyaslama çalışmaları, yönetim görüşmeleri gibi araçları etkin olarak kullanarak düzenli olarak takip etmelidir.<sup>40</sup> Bu tür sorunların yaşandığı işletmelerde, mevcut ücret sistemi gözden geçirilmekte ya da yeniden yapılandırılmaktadır. Mevcut sistemin gözden geçirilmesi ya da yeniden yapılandırılması ihtiyacının tespit edilmesi aşamasından sonra, üst yönetimler genellikle bir an önce yeni sistemin tasarlanması ve devreye sokulması eğilimindedirler. Ancak, bunun için öncelikle oturmuş bir organizasyon yapısına ihtiyaç vardır. Çünkü, rollerin veya işlerin tam olarak tanımlanmadığı ya da iç içe girdiği işletmelerde, ücret sistemini yapılandırma adına yapılan çalışmalar belli bir noktada kilitlenmekte, kurulacak ücret sisteminin ihtiyaçlara tam olarak cevap verememesi riski doğmaktadır.

Ücret sistemini yeniden yapılandıran ya da yeni kuran işletmelerin büyük bir kısmında karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, ücret sisteminin oluşturulması metodolojisinin tam olarak uygulanamaması, belli adımların atlanması ya da gereken detayda gerçekleştirilememesidir. Ücret sistemi oluşturulduktan sonra ise sistemin dokümantasyonu, işgörelere duyurulması ve uygulanmasının tasarım kadar önemsenmemesi; en iyi şekilde tasarlanmış ücret sistemlerinin bile işgörelere tarafından sahiplenilmemesine ve kısa sürede etkinliğini yitirmesine sebep olmaktadır.

---

<sup>40</sup> Gazze, “Ücretin Temeli – Temel Ücret”



Ücret sistemi geliştirme metodolojisini genel olarak dört ana adımda toplayabiliriz :

1. Ücret politikasının belirlenmesi
2. İşlerin göreceli değer sıralamasının oluşturulması
3. Piyasa ücret araştırması
4. Ücret yapısının oluşturulması

Ücret sistemi geliştirme sürecini takip eden adımlar ise genel olarak şu sırayı izlemektedir:

1. İşgörenlerin bilgilendirilmesi
2. Ücret sisteminin uygulanması
3. Ücret sisteminin denetimi

Genel olarak dört ana adımda incelenen ücret sistemi geliştirme metodolojisinin aşamaları aşağıda sırasıyla incelenmiştir.

### **2.1.1 Ücret Politikasının Belirlenmesi**

Temel ücret politikası; şirketin misyonu, vizyonu, hedefleri ve bunlara bağlı olarak tanımlanan insan kaynakları politikası doğrultusunda belirlenen, çalışanların ücretlendirilme kriterlerini ve şekillerini düzenleyen ücret yönetimi sistemine ilişkin yol haritasıdır.<sup>41</sup> Bu aşamasında işletmeler, ücretlendirme mantığını yeniden sorgulamakta, stratejilerine hizmet edecek en doğru ücretlendirme sistematüğünü tespit etmeye çalışarak ücret politikalarını belirlemektedirler.

Özellikle doğrudan etkilenenler olmak üzere, işgörenler işletmenin politikalarının farkında olmalıdır. İşgörenler arasındaki memnuniyetsizlik, gizliliğin hakim olduğu yerlerde, politikaların açıkça tartışılarak tamamen anlaşıldığı yerlere göre daha sık ortaya çıkmaktadır.<sup>42</sup>

Ücret politikasının belirlenmesi aşamasında işletmelerce prensipleri tanımlanması beklenen bazı temel hususlar vardır. Bu hususlar şunlardır:

---

<sup>41</sup> Gazze, “Ücretin Temeli – Temel Ücret”

<sup>42</sup> Joseph J. Famularo, **Handbook of Modern Personnel Administration**, New York: McGraw Hill Book Company, 1972, s.Chapter 27-10.

- İşletme, ücret sistemini yeniden yapılandırarak neleri elde etmeyi amaçlamaktadır ve bunlar işletme stratejilerine ne şekilde hizmet etmektedir.
- Ücret eğrisinin piyasaya göre konumu ne olacaktır, belirlenen konumdan farklı değerlendirilebilecek pozisyonlar var mıdır.
- Ücret paketi içinde temel ücretin diğer bileşenlere (değişken ücret, ek kazançlar gibi) göre payı ne olacaktır.
- “İç dengeleri gözetme” ve “dış piyasada rekabet edebilir olma” kriterlerinden hangisi daha ağırlıklı olacaktır.
- Geleneksel çok kademeli bir yapı mı, yoksa geniş bantların olduğu esnek bir yapı mı tercih edilecektir.

Bu soruların cevapları, işletmenin piyasadaki konumu, organizasyon yapısı, ödeme gücü gibi birçok faktöre bağlıdır. İşletmenin ücret politikası, işletme ürünlerinin pazardaki etkinliği, işgücü arz ve talebindeki denge ve sendikanın tutumu, işletmenin kar durumu, diğer işletmeler arasındaki yeri ve etkinliği de ücret politikasını etkileyen unsurlar arasındadır. İşletmenin kurum kültürü, yönetim biçimi ve değerlerinden maliyetlerine kadar bir çok faktör ücret politikalarını şekillendirmektedir. İşletmenin ücret politikasını belirlemede, dış rekabet karşısında işlerin gerektirdiği nitelikteki işgörenleri ücret karşılığı olarak elinde tutabileceği ya da işletmeye çekebileceği ücret düzeyini saptaması da önemli rol oynamaktadır. Kısaca ücret politikası; genel işgücü arz ve talebinden, işletmenin yaşam eğrisindeki yeri, bölgesel pazarlık gücü, işletme içi yükselme ve diğer insan kaynakları politikalarına kadar bir bütünlük içinde ele alınmaktadır.

Ücret ve maaş politikaları yazılı olmalıdır, bununla birlikte temel kaidelerle ilgili görüş ayrılıkları veya itirazlar için gerektiğinde bunları hesaba katacak esneklikte olmalıdır. İşletmenin hem iç hem de dışındaki şartların sürekli değişiyor olması sebebiyle politikalar da, asla durağan olarak düşünülmemelidir . Mevcut politikaların devamlılığını sağlamak için bazı periyodik gözden geçirmeler yapılmalıdır.<sup>43</sup>

Günümüzde şirketler geçmişte kullandıkları yöntemlerin artık yetersiz kaldığını görmekte ve ücret yapılarında değişiklik yapma ihtiyacını daha yoğun olarak yaşamaya başlamaktadır. Bu yöndeki ihtiyaç nedenlerinin başında, değişen ve yataylaşan

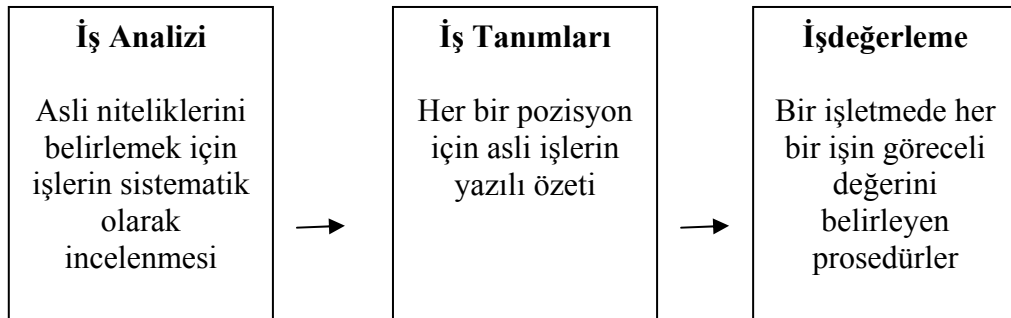
---

<sup>43</sup> Famularo, s. Chapter 27-9.

organizasyon yapıları ile işgücü yapısının farklılaşması gelmektedir. Daha kalifiye, daha bireysel ve mobil olan yeni işgücünü geleneksel ücret sistemleri ile şirkete çekmek, elde tutmak ve motive etmek gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Diğer taraftan, çalışanların ücretlerini artırmada klasik 'kaçış yolu' olarak kullanılan terfiler, artan yatay organizasyonlar ile birlikte kullanılamaz bir araç haline gelmeye başlamıştır.<sup>44</sup> Günümüzde çalışanların yaş ortalaması 25 - 29 yaş arasında yoğunlaşmaya başlamıştır. Bununla birlikte bir işletmede çalışanın kalma süresi eskiye oranla oldukça düşüş göstermektedir. Örneğin; eskiden bir iş yerinde en az beş ile on sene arasında çalışılırken, şimdilerde hizmet süresi iki ile dört yıl arasında değişmektedir. Hatta kimi zaman bu bir yıla kadar düşmektedir.<sup>45</sup> Bu nedenle işletmeler, ücret politikalarını belirlerken tüm bu faktörleri göz önünde bulundurmaktadırlar.

### 2.1.2 İşlerin Göreceli Değer Sıralamasının Oluşturulması

İşlerin göreceli değer sıralamasının oluşturulmasındaki amaçlardan birisi, ücretlendirmede işgörenler arasında işletme içi eşitlik sağlamaktır. Bu süreçte gerçekleştirilen; iş analizi, iş tanımları ve işdeğerleme çalışmaları arasındaki ilişkiler Şekil 3'te ifade edilmiş ve ücret yönetimine veri teşkil eden bu alt süreçler detaylı olarak incelenmiştir.



### Şekil 3: İş Analizi, İş Tanımı ve İşdeğerleme Arasındaki İlişkiler

**Kaynak:** Wendell French, **Human Resources Management**, 3<sup>rd</sup> Ed., Boston: Houghton Mifflin Company, 1994, s.368.

<sup>44</sup> Çiğdem Taş, "Ücretlendirmede Yeni Yaklaşımlar", [http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=12\\_](http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=12_) (13.10.2006)

<sup>45</sup> Gülçin Birben, "İşletmelerde Yeni Ücret Yapısı ve Oluşumu", [http://www.hrdergi.com/arsiv/magazineTitle.asp?year=2001&month=7&titleID=659&monthName=Temmuz-Agustos\\_](http://www.hrdergi.com/arsiv/magazineTitle.asp?year=2001&month=7&titleID=659&monthName=Temmuz-Agustos_) (21.05.2006)

### 2.1.2.1 İş Analizi

İş analizi genel anlamda, işlerin çeşitli yönlerinin tanımlanması ve kaydedilmesi ve işin yerine getirilmesi için gerekli olan becerilerin ve diğer gereksinimlerin belirlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. İş analizini herhangi bir işe ilişkin gerekli bilgilerin toplanması çabası olarak tanımladığımızda, bu tanım bize işgörenin neyi, nasıl, neden ve hangi bilgi ve becerilerle yaptığını araştırmamız gerektiğini bildirmektedir. Ancak, daha derinliğine yapılacak çalışmalarda “gerekli bilgiler” deyimini de tanımlamak ve sınırlarını belirtmek gerekmektedir. Bu konuda geliştirilmiş çeşitli modeller vardır. Bunlardan birisi de 1972 yılında U.S Department of Labor tarafından geliştirilen, ilgili literatürdeki en geniş kapsamlı ve kendinden önceki çalışmaları tamamlayıcı nitelikteki modeldir.

U.S Department of Labor (DOL), iş analizi için dört ana kategoriden oluşan standartlaşmış bir model geliştirmiştir:<sup>46</sup>

1. **İşörenin İşlevleri** : İşgörenele ilişkili kişiler, veriler ve diğerleri
2. **İş Alanı** : İşgörenin gerçekleştirdiği işin teknolojik, sosyolojik ya da bilimsel gereklilikleri
3. **Ekipman Kullanımı** : İşgörenin kullanması gereken aletler, makine ve ekipmanlar
4. **Ürün ve Hizmetler** : Gerçekleştirilen işle ilgili üretilen ürünler, toplanan bilgiler, sağlanan hizmetler

İş analizi için bilgi toplamada en yaygın biçimde kullanılan yöntem ve teknikler şöyledir:

- Bilgi ve Belge Toplama Tekniği
- Gözlem Tekniği
- Anket Tekniği
- Görüşme Tekniği

İş analizi ve işdeğerleme kavramlarını birbirinden ayırmak gerekir. İş analizi, işdeğerlemenin bir ön aşamasıdır ve ücret basamaklarına götüren önemli bir çalışmadır.

---

<sup>46</sup> Michael R. Carrel, Norbert F. Elbert and Robert D. Hatfield, **Human Resource Management**, 6<sup>th</sup> Ed., The Dryden Press, 2000, s.105.

Ücret yönetiminde işleri; önem, güçlük derecelerini dikkate alarak, nispi olarak değerlemeye yönelik yapılan işdeğerleme çalışmalarında, iş analizleri sistemi gerekli ve önemli bilgilerle beslemektedir.

### 2.1.2.2 İş Tanımları

İş sahibinin sorumluluğundaki işlerin neler olduğunu, bu işleri nasıl ve hangi koşullar altında gerçekleştirdiğini ve işin yapılış amacını ifade eden yazılı ifadedir. Büyük ölçüde kabul görmüş iş tanımı kapsamında işin ünvanı, gerçekleştirilen görevler, görevin ayırt edici özellikleri, çevresel koşullar ve iş sahibinin yetki ve sorumlulukları başlıkları yer almaktadır. İş tanımlarında dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, iş tanımının işi yapan kişiyi değil, işin kendisini tanımlaması ve bu tanımlamaların açık ve anlaşılır ifade ile yapılmasıdır. İş tanımlarının ortak amacı, işin kimliğinin ortaya çıkartılmasıdır.

İş analizi yardımıyla verilerin elde edilmesi sonucu hazırlanan iş tanımları, işlerin işletmeye olan katkıları açısından değerlemeye alınmakta ve ücret farklılıkları iş gereklerindeki mevcut farkları yansıtacak biçimde oluşturulmaktadır. Bu bakımdan iş analizi, işdeğerlemesi ile bireysel değerlendirme arasındaki farkı ortaya koymak açısından önem taşımaktadır. Böylelikle, işdeğerleme yöntemi işletme içinde, işlerin değer açısından birbirlerine kıyaslanmasını sağlar ve bu yüzden de ücret yönetimi için önemli bir girdi sağlamış olur.

İşgören seçme ve yerleştirmede, işdeğerlemede, ücret ve performans yönetiminde, organizasyonel yapılanmalarda, eğitim yönetiminde kullanılan iş tanımlarında bulunması gereken temel özellikler şunlardır:

- Pozisyonun yer aldığı organizasyonel birim, raporladığı ve rapor aldığı pozisyonlar
- Çalışılan ortam, iş riski ve çaba hakkında açıklamalar
- İş genel olarak tarif eden, nedenini, sınırlarını ve hedefini belirten bir açıklama
- İşin ne yaptığını ve neden yaptığını özetleyen, sonuçlara bağlı yazılmış özgün açıklamalar
- Alınması gereken kararlar, yönetim ve finansal konulardaki yetkiler hakkında açıklamalar

- Asgari kabul edilebilir düzeyde iş performansı için gereken yetkinlikler, sertifikalar, eğitimler, beceri ve deneyimler hakkında açıklamalar
- İş sonuçlarını ölçebilmek için kullanılacak somut göstergelerle ilgili açıklamalar, başarımın nasıl ve neye göre değerlendirileceği hakkında açıklamalar.<sup>47</sup>

### 2.1.2.3 İşdeğerleme

İşdeğerleme ya da diğer bir ifade ile işdeğerlendirmesi; işlerin ayrıntılı analiz ve tanımlarının yapılarak aralarındaki önem ve güçlükler, fark ve benzerliklere göre işleri değerlendiren, sonuç olarak ta objektif bir değer-ücret ilişkisi oluşturmayı amaçlayan bir yöntemdir.

Diğer bir tanıma göre ise işdeğerlendirmesi, işletmedeki ücret düzeyleri arasındaki ayrılıkları belirlemek, tutarlı bir ücret politikası izlemek özellikle toplu iş sözleşmesini ölçülebilir bir temele dayandırmak amacıyla işletmedeki tüm işlerin iş tanımlarını yapmak, tanımları yapılmış işleri gruplamak, derecellemek ve bunları çeşitli yöntemlerle değerlendirdikten sonra işletmede yeni bir ücret yapısı kurmaktır.<sup>48</sup>

Şirketler iş değerleme sistemlerini aşağıdaki amaçlara ulaşmak için kullanırlar.<sup>49</sup>

- Yasal gerekliliklerle uyum sağlama: Çoğu ülkede benzer değerdeki görevleri yapan kişilerin benzer şekilde ücretlendirilmesini sağlayan düzenlemeler bulunmaktadır
- Her işin, karmaşıklığına, önemine ve şirkete kattığı objektif değere göre değerlendirilip şirket çalışma planına yerleştirildiği rasyonel ve sürekli bir yapı
- Performansa göre ücretlendirme sistemi için temel oluşturma
- İşe alım süreçlerinde, boş pozisyonlara yerleştirilecek kişiler için gerçekçi kriterler oluşturma ve gerekli yetkinlikleri belirleme

Günümüzde ücretler, subjektif bir şekilde belirlenmektedir. Birbirine çok benzeyen, hatta birbirinin aynı işlere farklı ücretler ödenebilmekte, buna karşılık farklı

<sup>47</sup> “İş Tanımları-Yetkinlikler ve Bilgi Toplama Yöntemleri”,  
[http://www.hrdergi.com/arsiv/magazineTitle.asp?year=2003&month=4&titleID=1127&monthName=Nisan,\(05.05.2006\)](http://www.hrdergi.com/arsiv/magazineTitle.asp?year=2003&month=4&titleID=1127&monthName=Nisan,(05.05.2006))

<sup>48</sup> Melih Tümer, **İşletme Nedir**, İstanbul: Fatih Yayınevi, 1975, s.198.

<sup>49</sup> insankaynaklari.com İçerik Ekibi, “İnsan Kaynaklarında Ücretlendirme ve İş Değerlemesi”,  
[http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=235,\(05.10.2006\)](http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=235,(05.10.2006))

işlere aynı ücretin ödendiği de görülebilmektedir. Adil ve dengeli bir sistemin oluşturulabilmesi için uygulanan temel yöntem ise işdeğerlemedir.

İşlerin içeriğini değerleyen işdeğerleme sistemlerinin en önemli yararlarından biri, ücretlendirmede kullanıldığında işletme içi eşitliği sağlayabilmesidir. İşdeğerleme ile bir işletmedeki işler, diğer işlerle karşılaştırılır ve böylelikle her işin nispi değeri belirlenir. İşdeğerleme, işlerin değerlerine uygun, adil bir ücret sisteminin kurulmasını amaç edinmiştir. Bunun yapılmasında; işin değeri ve özellikleri esas alınmakta, işgörenin özellikleri dikkate alınmamaktadır. Bu husus, işdeğerlemenin en temel özelliklerinden birisidir.

Özellikle ücretlendirme sisteminde iş değerlendirmesi büyük rol oynamaktadır. Çünkü, eğer işletmeler ücretlendirme standartlarını düşük tutarlarsa işgörenlerini yüksek ücretler ödeyen başka işletmelere kaçırabilirler. Piyasanın üstünde bir ücretlendirme sistemi kullanmak ise işletmeler için gerekenden fazla bir maliyet anlamına gelmektedir. Bu noktada iki seçenek vardır. İlki dış eşitliktir ve bunun için işletmeler ücret araştırmaları yaparak piyasadaki mevcut adil ücretlendirme sistemleri hakkında bilgi sahibi olup kendi ücretlendirme sistemlerini bu doğrultuda oluşturabilirler. İkinci seçenek ise, iç eşitliktir. Burada, işletme içinde adil bir ücretlendirme sistemi kurmak gerekir ve devreye işdeğerleme girer. Yapılan işdeğerlemesi sonucunda bir iş için ödenmesi gereken en yüksek ücretten en düşüğe bir sıralama yapılır ve işgörenlerin yetenekleri, performanları ölçüsünde ücret sistemi kurulur. İşdeğerleme yaparken, performans değerlendirme sonuçlarını göz önünde bulundurmamak işletmeler için daha verimli kararlar alınmasına yardımcı olmaktadır. Adil bir ücret programına sahip olmak isteyen işletmeler; yetenek, bilgi düzeyi, beceri açısından birbirine yakın gereklilikler arz eden görevleri benzer şekilde ücretlendirmek için işdeğerlemeyi kullanmaktadırlar.

“İşdeğerleme, dengeli ücret yapısının kurulmasında kullanılmak üzere ve işlerin göreceli değerlerini belirlemek amacıyla yapılan değerlendirme çalışmalarıdır.”<sup>50</sup> İngiliz Yönetim Enstitüsü, işdeğerlemenin tanımını bu şekilde yapmıştır. İşdeğerleme, ücret sistemi içinde can alıcı bir yer işgal etmektedir. Böylece, işdeğerlemenin doğru ve objektif kriterler gözetilerek planlanıp, uygulamaya konulması, ücret sisteminin sorunsuz işlemesi için en önemli gereklerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

---

<sup>50</sup> Kaynak ve Diğerleri, s.340.

## İşdeğerleme sonuçlarının ücret yönetiminde kullanılması;<sup>51</sup>

- Bilimsel ve gerçekçi bir ücret yönetiminin temel ilkeleri saptanabilir.
- “Eşit işe eşit ücret” ödemesi sağlanır.
- İşe ve iş piyasasına göre ücret saptandığı için ücret adaleti gerçekleştirilir.
- Ücret tatmini yoluyla işgörenin güdülenmesi ve işine özenmesi sağlanır.
- İşgücü arz ve talebinin özellik ve niteliklerine uygun olarak ücret ödenmesi gerçekleştirilir.
- İşgücü maliyeti ve buna ilişkin doğacak yükümlülüklerin denetimi kolaylaşır.

Eşit işe eşit ücret ilkesi, ücrette adaleti sağlama, başka bir anlatımla eşit iş gören işçilere eşit ücretin ödenmesi düşüncesine dayanmaktadır. Ancak eşit işe mi, yoksa eşit değerde işe mi eşit ücret ödenmesi gerektiği duraksamalara neden olabilecek niteliktedir. Nitekim, Eşit Değerde İş İçin Kadın ve Erkek İşçiler Arasında Ücret Eşitliği Hakkında 100 sayılı Uluslararası Çalışma Sözleşmesi eşit değerde işe eşit ücret ödenmesi esasını benimsemiş bulunmaktadır. Sözleşme uyarınca, eşit değerde iş için ücret eşitliği, bir ayırım gözetmeksizin tespit edilmiş ücret hadlerini ifade eder (m.1/b). Bunun için de objektif kriterlere göre yapılacak bir iş değerlendirmesini gerekli görmektedir (m.3/1).<sup>52</sup> İşdeğerlemenin objektif kriterler göz önünde bulundurularak ve doğru uygulandığı hallerde, ücret adaletinin sağlanmasında bir araç olarak kullanılabileceği Uluslararası Çalışma Örgütü belgelerinde de yer alan bir gerçektir.

İşler faktörlere göre değerlendirirken, genel olarak dört temel faktör grubu kullanılmaktadır. Bu faktörler; Beceri, Çaba, Sorumluluk ve İş koşulları olarak sıralanabilir. Bu faktörlerin ağırlıkları aynı olmadığı gibi her işe göre de değişiklik göstermektedirler. Tablo 2’de farklı işletme ya da iş gruplarında kullanılan işdeğerleme faktörleri görülmektedir.

---

<sup>51</sup> Kaynak ve Diğerleri, s.344.

<sup>52</sup> Sevimli, “İş Değerlendirmesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü Ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi”.



**Tablo 2: İşdeğerleme Sisteminin Tipik Faktörleri**

| Genel Faktörler | NEMA/NMTA*  | Xerox  | Çelik Endüstrisi   | Hay Sistemini Uygulayanlar   |
|-----------------|---|--|--|--|
| Beceri          | <ul style="list-style-type: none"><li>– Tahsil</li><li>– Deneyim</li><li>– Beceri, yaratıcılık</li></ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>– Tahsil</li><li>– Eğitim ve iş deneyimi</li><li>– İş gücü</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>– Oryantasyon</li><li>– İşgörenlerin işbaşı eğitimi ve deneyim</li><li>– Zihinsel beceriler</li><li>– Bedensel beceriler</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Bilgi-beceri</li><li>– Problem Çözme</li></ul> |
| Sorumluluk      | <ul style="list-style-type: none"><li>– Donanım, süreç, maddi, ürün, çıktı</li><li>– Diğerlerinin güvenliği</li><li>– Diğer işler</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Mali sorumluluk</li><li>– İç ilişkiler</li><li>– Dış ilişkiler</li><li>– Diğer işlerin yönetimi</li><li>– Gizli bilgiler</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Maddi</li><li>– Alet ve ekipman</li><li>– İşler</li><li>– Diğerlerinin güvenliği</li></ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>– Sorumluluk</li></ul>                           |
| Çaba            | <ul style="list-style-type: none"><li>– Fiziksel</li><li>– Zihinsel yada görsel</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>– Fiziksel</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>– Zihinsel</li><li>– Fiziksel</li></ul>  |  |
| İş Şartları     | <ul style="list-style-type: none"><li>– İş şartları</li><li>– Risk/tehlike</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>– İş çevresi</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>– Çevre</li><li>– Risk/tehlike</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>– İş Şartları</li></ul>                          |

(\*National Electrical Manufacturers Association-National Metal Trades Association)

**Kaynak:** Flippo, s.297.

İşdeğerlemesi daha önce de belirttiğimiz gibi ücret sistemlerinin temelini oluşturmaktadır. İş değerlemesi yapıldıktan sonra sonuçları ücret sisteminin tasarımında kullanılmaktadır. Sıralama, ikili karşılaştırma ve sınıflandırma yöntemleri sonucunda ortaya belli bir sıraya dizilmiş ya da gruplandırılmış işler çıkmaktadır. Faktör puan ya da yetkinlik bazlı iş değerlemesi yöntemi kullanıldığında ise her işin bir puanı bulunmaktadır. Bu sonuçlar bize işlerin şirket içi değeri konusunda bilgi vermekte iken doğru bir ücret sistemi için piyasadaki ücret verilerine de ihtiyaç duymaktayız. Bu

amaçla, belirlenen kıyasa esas (benchmark) işler için piyasa verisinin elde edilmesi gerekmektedir. Piyasa verisi elde edilen işlerin, iş değerlendirme sonucu ortaya çıkan puanları da dikkate alınarak bir piyasa ücret eğrisi oluşturulur. Bu ücret eğrisi dikkate alınarak da ücret bantları oluşturulur.<sup>53</sup>

İşdeğerlendirmesi bir amaç değil, bir araçtır. Çalışana, yaptığı işin değeri ile orantılı olarak ücret ödenmesini sağlayarak onun motivasyonunu ve buna bağlı olarak verimliliğini artırma aracıdır.<sup>54</sup>

Ücretin saptanması, yönetimi ve ödenmesine ilişkin çok sayıda iyi dayanakları olan yol ve teknik vardır. Ancak işdeğerleme, işin yerini belirleyerek ücretlerin saptanmasında esas olacak çok güçlü verileri toplayan bir tekniktir. Ortaya çıkan gerçekler gerek işçilere, gerek yönetime ücret pazarlığında baz alabilecekleri ortak yolları göstermektedir. Birçok seçeneğe bağlı olarak ücretin tartışılması imkanı vermektedir. Çünkü, ücret oluşumunda etken olan işletme dışı faktörlerin çok olması, işdeğerleme sonrasında yapılması gereken çalışmaların önemini arttırmaktadır. Halbuki, işdeğerleme ile elde edilen sonuçlar ücret oluşumunda bir araç olarak kullanılacaksa, salt işdeğerleme bu amaca ulaşmak için yeterli olmayacaktır.<sup>55</sup> Çünkü günümüz ücret anlayışında, ücret yalnızca işin değerinin karşılığı ya da bedeli olarak kabul edilmemektedir.

Türkiye’de iş değerlendirme, toplu sözleşme döneminden önceki yıllarda (1948-1963) özellikle kamu kuruluşlarında yaygın olarak kullanılmış, Devlet Demir Yolları, Sümerbank, Makina Kimya Endüstrisi Kurumu, Çimento Sanayi, Toprak Mahsulleri Ofisi gibi kurumlarda uygulamalara başlanmıştır. Ancak, bu uygulamalardan çok azı başarılı olmuştur. Toplu sözleşme düzenine geçince uygulamalara son verilmiştir. Ülkemizde 1963 yılında başlayan toplu pazarlık dönemiyle birlikte uygulanan “seyyane maktu ücret zamları” çalışanların ücretlerine ve yaptıkları işe bakılmaksızın sabit bir artış getirmiş, bunun sonucunda işyerlerindeki ücret yapıları yıldan yıla bozularak içinden çıkılmaz bir hal almıştır. Bu süreçte, vasıflı işlerde çalışanlar ile vasıfsız işlerde çalışanların almakta olduğu ücretler eşitlenmiş, hatta nitelikli işçilik ücretleri daha düşük kalmıştır. 1969’da DPT’ce yapılan araştırmalarda kapsama giren

---

<sup>53</sup> Vardar, “İş Değerleme ve Ücret Sistemleri”.

<sup>54</sup> Hikmet Timur, “İş Değerlendirmesinden Önce Yapılması Gerekli Çalışmalar”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:1, 1990. s.23.

<sup>55</sup> Kaynak ve Diğerleri, s.340

907 işletmeden yalnızca 26'sında (%2.9) iş değerlendirme yapıldığı ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni, sendikaların karşı çıkması yanında uygulamaların iyi yürütülememeleri ve değişimlere ayak uyduramamalarıdır. Başarısızlığın nedenleri; konunun sendikalar ve yöneticiler tarafından yeterince anlaşılabilmesi, iş değerlendirmenin işçi sendikalarının güçlerini azaltacağı ve iş değerlendirmede çalıştırılacak teknik elemanların bilgi ve sayıca yetersizliği gibi mevcut nedenlerdir. 1980'li yılların başında Üniversite – Sanayi işbirliği, MESS ve diğer işçi sendikalarının katkısı sağlanarak ortaya çıkan çarpık yapının giderilmesi amacı ile yeni bir sistemin tesisi çalışmaları başlatılmıştır. Öncelikli olarak yapılan işlerin değerleri ile orantılı olarak gruplandırılması ve ücretlendirilmesi gerektiği, bunun içinde işin değerinin, iş değerlendirmesi yöntemi ile sağlanacağını anlaşılmıştır.<sup>56</sup>

İşdeğerleme ile değerlendirmeleri yapılan işler, toplam puanları da göz önüne alınarak gruplandırılmakta ve böylece iş grupları (iş kademeleri) ortaya çıkmaktadır. İşlerin toplam puan değerleri ve parasal değerlerinin yerleştirilmesiyle hazırlanan bir grafikteki dağılım göz önüne alınarak puanların yayıldığı bölgeler, işlerin gruplandırılmasını kolaylaştırmaktadır.

İş değerlendirme ile ilgili olarak 1920'ye kadar özellikle iş tanımları, işlerin derecelendirilmesi konularında gelişmeler kaydedilmiş, ancak işdeğerlemelerin boylandırılması ve ücret ilişkileri gereği kadar bilimsel bir düzeye getirilememiştir. Bu tarihlerden sonra iş değerlerinin analizi ve saptanan değerlere uygun adil ücret sistemlerinin geliştirilmesi ihtiyacı duyulmuş ve bu konuda pozitif sonuçlara varmak için kantitatif iş değerlendirme metotları üzerinde çalışmalar yoğunlaştırılmıştır.<sup>57</sup>

Bugün, dünyanın her yerindeki işletmeler tarafından kullanılan binlerce işdeğerleme sistemi bulunmaktadır. En yaygın olarak kullanılan üç niteliksel uygulama PAQ (Pozisyon Analiz Anketi), FES (Faktör Değerleme Sistemi) ve Hay sistemleri olarak sıralanabilir.

Çok yaygın olarak kullanılmamasına rağmen, PAQ sistemi, teknik kusursuzluğu ve birçok insan kaynakları bağlantılı alanda yararlılığı sebebiyle endüstriyel/örgütsel

---

<sup>56</sup> Ergün Eraslan ve Alper Arıkan, "Ücretlendirmede Puan Yöntemi, Kıdem ve Başarı Değerlendirme: Bir İmalat İşletmesinin İç Üretim Bölümünde Uygulama", *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt No:19, No:2, 2004, s.140.

<sup>57</sup> Şener Bingöl, **Türkiye'de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi**, Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Yayın No : 516, 1993, s.31.

psikoloji alanında önde gelen sistemlerdendir. Amerikan hükümeti tarafından beyaz yakalı çalışanların görevlerinin değerlemesinde kullanılan FES ise basit faktör analizi metodolojisini ileri götüren bir sistemdir ve hem içeriksel hem de teknik açıdan başka birçok sistem tarafından kopya edilmektedir. Modern Hay sistemi ise özel sektör tarafından kullanım kolaylığı sebebiyle tercih edilmekte ve yönetici, süpervizör, uzman ve beyaz yakalı pozisyonların iş değerlemesinde kullanılmaktadır.<sup>58</sup>

İşdeğerleme yöntemleri; yönetsel ihtiyaçları karşılamak, iş tanımlarını netleştirmek, dolayısıyla işin hiyerarşideki yerini saptamak ve işgörenlerin pozisyonlarına uygunluğunu ve alacağı ücreti hem işletme içindeki dengeler hem de işletme dışındaki koşullara göre doğru belirlemek açısından önemlidir.

### **İşdeğerleme Yöntemleri**

İşdeğerleme yöntemlerinin sınıflandırılmasını ifade etmek için hazırlanan Tablo 3'te de görüleceği üzere, bu yöntemler genel olarak “Analitik” ve “Analitik Olmayan” işdeğerleme yöntemleri olarak iki ana bölümde sınıflandırılmaktadır. Analitik ve Analitik Olmayan İşdeğerleme Yöntemleri de kendi içerisinde gruplara ayrılmaktadır.

**Tablo 3 : İşdeğerleme Yöntemlerinin Sınıflandırılması**

| <b>İşdeğerleme Yöntemleri</b>                  |  |
|--|--|
| <b>Analitik Olmayan İşdeğerleme Yöntemleri</b> | <b>Analitik İşdeğerleme Yöntemleri</b> |
| – Sıralama Yöntemi                             | – Faktör Karşılaştırma Yöntemi         |
| – Sınıflandırma Yöntemi                        | – Puanlama Yöntemi                     |

Değerlendirecek iş sayısının az olması, uygulama kolaylığı, değerlendirilecek işlerin öğelere ayrılmayacak kadar karmaşık olması ve işin gelişim aşamasında bulunması gibi durumlarda analitik olmayan yöntemler tercih edilebilir. Fakat, subjektif değerlendirmeden kaçınmak ve iş ve işçi sayısının çok olduğu durumlarda, analitik çözümlere ulaşmak için Faktör Karşılaştırma ve Puanlama Yöntemleri gibi analitik

<sup>58</sup> insankaynaklari.com İçerik Ekibi, “İnsan Kaynaklarında Ücretlendirme ve İş Değerlemesi”

yöntemler kullanılabilir.<sup>59</sup> İşlerin değerine göre ücretlerinin belirlenmesi hususunun daha iyi anlaşılması için, farklı yollardan işlerin değerini belirleyen bu yöntemleri kısaca açıklamakta fayda vardır.

### **a) Analitik Olmayan İş Değerleme Yöntemleri**

#### **i) Sıralama Yöntemi**

Bu yöntem, az sayıda iş çeşidinin mevcut olduğu küçük işletmeler için idealdir. Yöntemin temelinde işletmenin bünyesindeki işlerin bir bütün olarak önem derecelerine göre yukarıdan aşağıya doğru sıralaması yatar.<sup>60</sup> Uygulaması, anlaşılması kolaydır ve iş değerlendirme metodlarından en basit olanıdır. Sıralama yapılırken değerlendiricilerin hepsinin farklı kriterleri dikkate alabilmesi sebebiyle değerlendirmelerin standart olduğu söylemek güçtür.

Bu yöntemin en büyük dezavantajı, işletmeler tarafından genellikle hangi faktörlerin değerli kabul edilebileceği hususunda genel kabul görmüş bir politikanın olmamasıdır. Bunun sonucu olarak, işlerin değerinin ölçülmesinde bir “kıstas” bulunmamaktadır ve sınıflandırmanın gerçekleştirilmesinin esas ilkesi belki asla çok açık hale gelmeyecektir.<sup>61</sup>

İşlerin, toplanan bilgiler gözönüne alınarak belirli bir yöntemle sıralanmasında başlıca iki yöntem mevcuttur:

- Kart Çekme Yöntemi
- İkili Kıyaslama Yöntemi

#### **ii) Sınıflandırma Yöntemi**

İş sınıflandırma yöntemi, işlerin sınıflarını ya da derecelerini tanımlar ve daha sonra işleri bu kategorilerin içine yerleştirir.<sup>62</sup> İşler ile ilgili bilgiler iş analizi ve iş tanımları yardımıyla belirlendikten sonra işler sınıflandırılırken; işlerin sorumluluk,

---

<sup>59</sup> Eraslan ve Arıkan, s.141.

<sup>60</sup> Gülruh Özışık Gürbüz, **İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri**, İstanbul: Literatür Yayınları, Ekim 2002, s.18.

<sup>61</sup> French, s.371.

<sup>62</sup> Harvey Bowin, **Human Resource Management: An Experiential Approach**, New Jersey: Prentice Hall, 1996, s.225.

beceri, gibi yönleri dikkate alınmaktadır. Geliştirilmesi ve anlaşılması kolay bir yöntemdir. Genellikle işletmede yer alan ana hizmet sınıflarının her biri için ayrı derece tabloları belirlenmekte ve böylece her bir sınıf için ayrı ücret yapıları elde edilmektedir.

## **b) Analitik İşdeğerleme Yöntemleri**

### **i) Faktör Karşılaştırma Yöntemi**

Philadelphia Rapid Transit şirketinde işler ve ücretler arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan çalışmalar sırasında ortaya çıkan bazı teknik sorunlar, diğer bazı yöntemlerin yetersizliği, yeni bir yöntemin uygulanması gereksinimini ortaya çıkarmış ve faktör karşılaştırma yöntemi ilk defa 1926 yılında Eugene Benge tarafından uygulanmıştır.

Bu yöntem, bir görevin daha önceden belirlenmiş ve anahtar görevler olarak nitelenen görevlerle ve değer faktörleri ile kıyaslanarak değerlendirilmesi esasına dayanmaktadır. Bu yöntemin en önemli özelliği, işlerin değerlendirilirken aynı zamanda ücretlendirilmesidir. Puan yöntemine benzeyen faktör karşılaştırma yönteminde puan yerine ücretler ön plana çıkmaktadır. Bu yöntemde değerlemeye tabi tutulacak olan işler belirlendikten sonra karşılaştırmada kullanılacak faktörler seçilmekte ve her faktöre göre işler sıralamaya tabi tutulmaktadır. Daha sonra, seçilen işlerin karşılaştırılması ile nisbi değerleri parasal olarak belirlenmektedir.

Bu yöntem, her pozisyon için gereken ücreti doğrudan belirleyen bir yöntemdir, fakat kompleks ve anlaşılması zor bir yöntemdir. Burada ücret belirlemede baz alınacak pozisyonu seçmekte zorluk çekilebilir. Ayrıca analitik bir yöntem olduğu halde objektif olmayan değerlendirmeler içermektedir.<sup>63</sup>

### **ii) Puanlama Yöntemi**

Bu yöntemde öncelikle işlerin değerlendirilmesinde kullanılacak olan ana faktörler belirlenmektedir. Ana faktörler değişen sayılarda alt faktörlere ayrılmaktadır. Bu ana ve alt faktörler, belirli esaslara bağlı olarak ve belirli sayılarla derecelendirilmekte ve

---

<sup>63</sup> Pınar Kuyucu, “İşdeğerleme Metotları”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3806>, (18.09.2006)

değerlemeye tabi olan işlerin faktör ağırlıklarına göre puanları dağıtılmaktadır. Tüm faktörlere göre değerlendirme yapıldıktan sonra her işin toplam puanı oluşmaktadır.

Puan yönteminin en yaygın olarak kullanılan versiyonu Hay Planı (Hay Guide Chart-Profile Method)'dır. Hay planı, üç adet ana faktör kullanır: Bilgi-beceri, problem çözme ve sorumluluk. Her iş için sonuçtaki toplam puan profilinin belirlenmesinde bu üç faktöre puan değerleri verilir.<sup>64</sup> (Hay işdeğerleme sisteminin değerlendirme faktörlerine ilişkin detaylı bilgi için Bkz. Ek 4)

Bu sistemde, her faktörün puanlanması ile sonuçta elde edilen toplam puan, belirli bir seviye aralığına yerleştirilmektedir. Böylece tüm işler arasında tutarlı bir hiyerarşi oluşturulmakta ve benzer önemdeki işler kendi aralarında gruplanmış olmaktadır. İşler için bu şekilde seviyeler belirlenmesi adil bir ücret yapısı oluşturulması için de baz teşkil etmektedir.

Hay sistemi kullanılırken; işi yapan değil işin kendisi değerlendirilmektedir, değerlendirme yapılırken işin normal şartlarda ve kabul edilebilir bir performansta yapıldığı kabul edilmektedir, objektif kararlar alabilmek için faktör açıklama tabloları kullanılmaktadır ve değerlendirme sonuçları formlar aracılığı ile kayda alınmaktadır.

Hay işdeğerlendirme sistemi, işi bir bütün olarak değerlendirmez, faktör bazında değerlendirmez, bunların yerine çok boyutlu faktör grupları bazında değerlendirir.<sup>65</sup> Bu ana faktörler ve onların alt faktörleri, Tablo 4'te belirtilmiştir.

---

<sup>64</sup> Bowin, s.225.

<sup>65</sup> Tanyaş, s.41.

**Tablo 4: Hay Planı'nın Değerlendirme Faktörleri**

| <b>Bilgi-Beceri</b>   | <b>Problem Çözme</b>  | <b>Sorumluluk</b>   |
|---|---|---|
| Kabul edilebilir bir iş performansı için gerekli tüm bilgi-beceri ve deneyimlerin toplamıdır. Üç adet alt faktöre sahiptir.<br>1. Teknik bilgi-beceriler<br>2. Çeşitli yönetim fonksiyonlarını harmanlayıp bütünleştirme bilgi-becerisi<br>3. İnsan ilişkileri bilgi-becerisi | Bir işteki analiz etme, yaratıcılık, muhakeme değerlendirme için gerekli olan “kendi kendine başlatma” düşüncesidir. İki adet alt faktöre sahiptir.<br>1. Çözülen problemlerle ilgili tüm şartları göz önünde bulundurarak düşünmek<br>2. Problemin çözümünü düşünmek | Her faaliyet ve faaliyetin sonucu için cevap verebilir olma; faaliyetin ölçülmüş sonucu.<br>Üç adet alt faktöre sahiptir.<br>1. Davranış serbestliği(kişisel kontrol)<br>2. İşin sonuçları-çıktıları-üzerindeki etki (doğrudan ve dolaylı)<br>3. Sorumluluğun iş sonuçlarına olan etkisinin büyüklüğü |

**Kaynak:** Bowin, s.226.

Hay sistemi ile yapılan işdeğerleme çalışmalarının amaçları şöyle sıralanmaktadır:

- İnsan kaynakları yönetimi kapsamında bilimsel ve profesyonel bir çalışma yapmak
- Tüm dünya da geçerli ve anlaşılabilir olan standart bir sistemi kullanmak
- Benzer işleri yapan işgörelere benzer ücretlerin ödenmesini, böylece ücret adaletini sağlamak
- Ücretlendirmenin objektif esaslara göre yapılmasını sağlamak
- Ücret tatmini sağlamak
- Önemli bir maliyet unsuru olan ücretlerin genel tablosunu çıkartmak
- Görevleri, yetkileri ve sorumlulukları netleştirerek yetki çatışmasını engellemek
- Adil bir ücret sistemi için veri sağlayarak, motivasyonu yükseltmek
- Eğitim ve geliştirme çalışmaları için veri sağlamak
- Kariyer yönetimi için veri sağlamak



### 2.1.3 Piyasa Ücret Araştırması

Yapılan araştırmalarda, işletmelerin %90'ından fazlasının ücretlerini diğer işletmelerin ücretleri ile karşılaştırarak saptadıkları belirlenmiştir. İşletmelerin büyük çoğunluğu, ücrete ilişkin bilgilerin tümünü bölgesel işgücü pazarından elde etmektedirler.<sup>66</sup>

Piyasa ücret araştırması, belirli bir coğrafik bölgede belirli işler için ödenen ücretlerle ilgili olarak sistematik bilgi toplama sürecidir. Ücret yapısının oluşumunda çok önemlidir çünkü ücretlendirmede, işdeğerleme işletme içi eşitliği sağlarken ücret araştırmaları işletme dışı çevresel eşitliği sağlamaktadır. İşletmeler ancak böylelikle nitelikli işgörenleri işletmeye çekmekte, işletmede tutabilmekte ve güdüleyebilmektedir.

Ücret araştırması ile elde edilen tüm bilgiler ücretler konusunda işletmelerin uygulayabileceği ölçünleri oluştururlar. Ancak, bu bilgilerin yorumu ile bir sonuca ulaşabilmek için, işgücü pazarının değişik özellikleri ve ücret gelenekleri iyi değerlendirilmelidir. Her ne kadar, işletme sorunları ve politikaları bu konuda önemli bir etken olursa da, bazı durumlarda uyulması zorunlu sonuçlar ortaya çıkabilir. Ücret araştırması sonuçlarında ücrete ilişkin noktalar açıklık kazanırken, en fazla işdeğerleme sonuçları ile bağdaşması beklenmelidir. İşletmenin ücret politikasında ve araştırma sonuçlarının uygulanabilir bir biçime dönüştürülmesinde, işdeğerleme sonuçları önemli bir ölçüttür. İşletmenin geçmiş ücret uygulamaları ile kurulacak ücret yapısı arasındaki ilişki ve işletme için önemli bir politika olarak düşünülebilen ücret eşitliği ve adaleti ancak işdeğerleme çalışmaları ile gerçekleştirilebilir. Ücret araştırması sonuçları işletmenin ücret yapısında kullanılacağı zaman, işletmedeki ücret derecelerine göre düzenlenmeli ve anahtar işlere veya işletmedeki ücret kademelerine göre karşılaştırılmalıdır. Bu ücretler, kademe ücretlerinin saptanmasında standartları oluşturacaklardır. Kademelerin başlangıç ücretleri ve bunların işlere dağılımı ücret araştırmaları ile saptanacaktır.<sup>67</sup>

Piyasa ücret araştırması, sadece işletmeler tarafından değil aynı zamanda işçi sendikalarınınca da özellikle toplu sözleşmelere dayanarak olsun diye yapılabilir. Araştırmada güdülen temel amaç, işgörenlerin ekonomik çıkarlarını yüzeysel ve

---

<sup>66</sup> Kaynak ve Diğerleri, s.255.

<sup>67</sup> Kaynak ve Diğerleri, s.271.

dayaneksız önerilerle kurmak yerine o iş kolunda ve ÷lke çapında ödenmekte olan ücret düzeylerini saptayarak daha gerçekçi ve kabul edilebilir ücret önerileri ile toplu sözleşme masasına oturabilmektedir.<sup>68</sup>

Ücret araştırmaları ile işletme dışı etmenlerin işletme içi ücret oluşumuna etkileri saptanmaktadır. Araştırma, herhangi bir işe, iş pazarında ne kadar ücret ödendiğini belirler. İşler ile iş pazarı arasındaki ilişkiler aşağıdaki biçimde oluşur:<sup>69</sup>

- İşletmeler arasında yapılacak karşılaştırmalarda işdeğerleme sonuçlarının kullanılması
- Bölgesel ve endüstriyel kapsamda işlere ödenen ücretlerin karşılaştırılması
- Bölgesel ve endüstri ücret yapılarındaki iş derecelerine göre bazı işlere ödenen ücretlerin karşılaştırılması
- Tüm endüstride ödenen ücretlerin karşılaştırılması

Piyasa ücret verileri bir ücret sisteminin dizaynında vazgeçilmez ve iş değerlemesini tamamlayıcı bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca elde edilen piyasa verileri ile işdeğerleme sonuçları karşılaştırılarak işletmenin içeride önem verdiği bir pozisyon ile piyasadaki değeri arasındaki farklar ortaya çıkarılabilmektedir. Bu farklar üzerinde üst yönetim tartışarak işletme için uygun görünen seçeneğe karar vermektedir.

İşdeğerleme sürecinin bir sonucu olarak, tüm işler nispi değerlerine göre sınıflandırılmış olurlar. Piyasa ücret araştırmaları sayesinde, anahtar işlerin iş piyasasındaki ücreti de biliniyor hale gelir. Bu aşama, ücret yönetiminin son adımıdır : İşin ücretlendirilmesi.<sup>70</sup>

#### **2.1.4 Ücret Yapısının Geliştirilmesi**

Bu aşamada, işletme içerisinde bir işe, diğer işe göre ne kadar ücret ödeneceği belirlenmekte, işletmenin ücret eğrisi ya da doğrusu çizilmekte ve işletmenin yürürlükteki ücretleri ile piyasa ücret araştırmasının sonuçları karşılaştırılmaktadır.

---

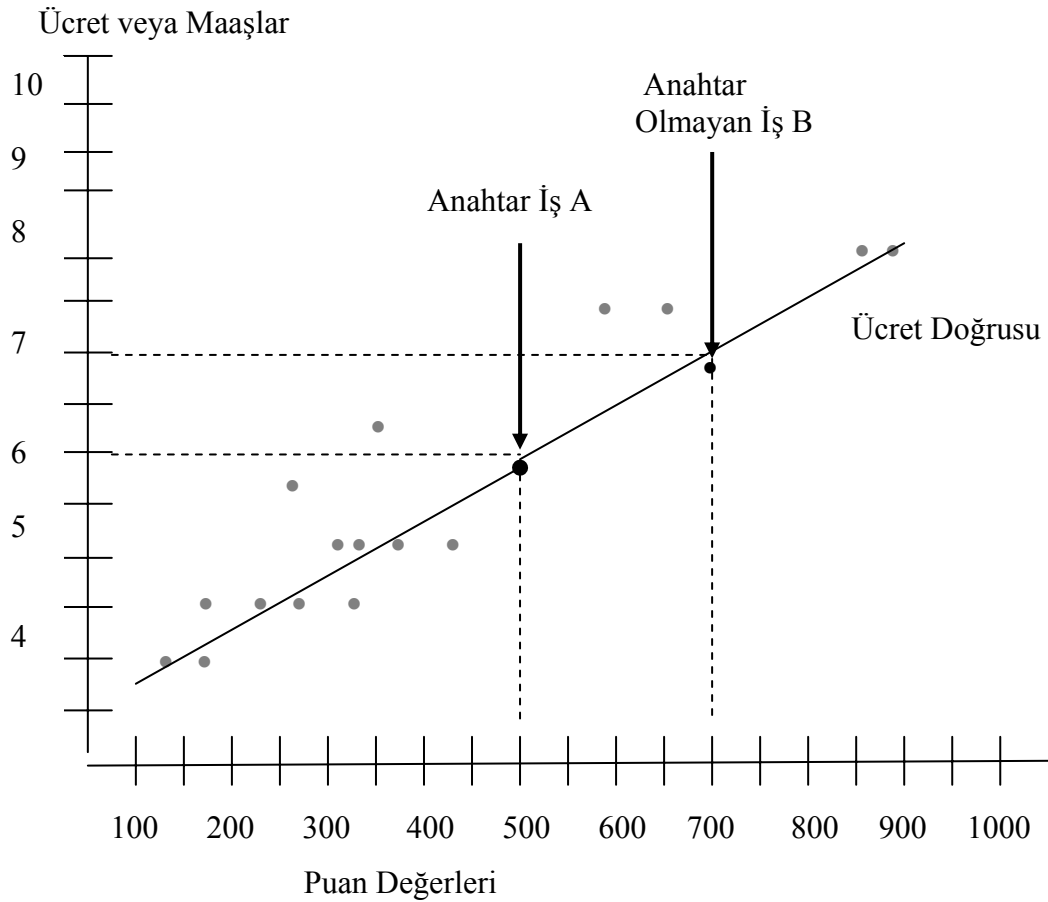
<sup>68</sup> Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003, s.163.

<sup>69</sup> Kaynak ve Diğerleri, s.268.

<sup>70</sup> Werther and Davis, s.327.

Puan yöntemi kullanılarak, işletmedeki her iş türünün puan değeri bulunabilir. Bunu yaptıktan sonra gelecek adım, puan değerlerini işletmedeki her işin göreceli parasal kıymetini gösteren parasal değerlere dönüştürmektir. Bu aşamada, işin endüstrisinde yapılan piyasa ücret araştırmalarından faydalanmalıyız. İşletme içerisindeki bazı işleri anahtar iş olarak alabiliriz ve bunlar için endüstride ortak ücret sınıfları kabul edebiliriz. Daha sonra bu anahtar işlerin puan değerlerini ve ücret sınıflarını kombine ederek işletmemiz bir ücret doğrusu çizebiliriz.<sup>71</sup>

Şekil 4; bu şekilde çizilen ücret doğrusunu göstermektedir. Her işin puan değeri şekile yansıtıldığında, puanları temsil eden noktalar yardımıyla ücret doğrusunu elde ederiz. Şekilde, A anahtar iştir, değeri 500 puandır ve her saat için 6 birim ücret ödenmektedir. Ücret doğrusu, anahtar olmayan işlerinde ücretini belirlemektedir.

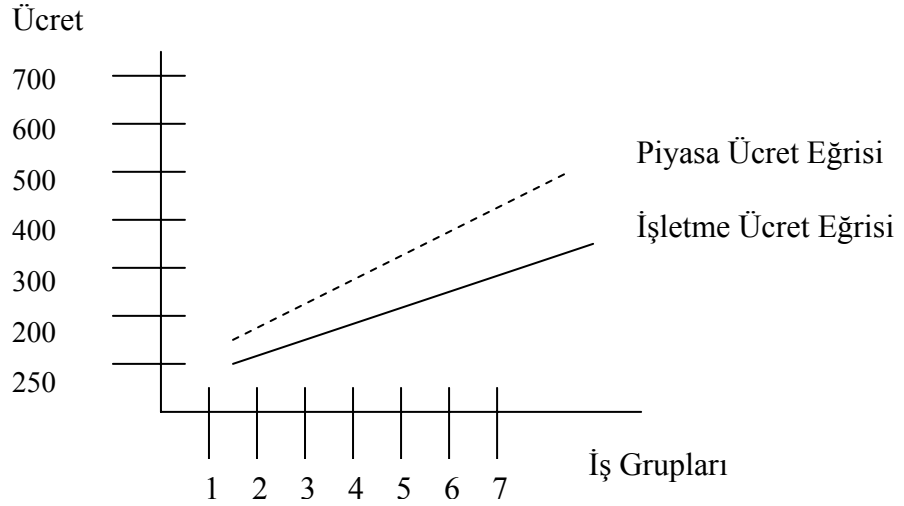


**Şekil 4: Puan Yöntemine Göre Çizilen Ücret Doğrusu**

**Kaynak:** Berzek, s.138.

<sup>71</sup> Mehmet Nail Berzek, **Human Resources Management**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayını, 1993, s.137.

Şekil 5'te görüldüğü gibi, işletmenin ücret eğrisi ile piyasa ücret araştırmasının sonuçlarına göre çizilen piyasa ücret eğrisi tek bir grafik üzerinde belirtilerek ücretler arasında karşılaştırma yapılabilmektedir.



**Şekil 5: İşletme Piyasa Ücret Eğrisi**

**Kaynak:** Uğur, s.158.

Piyasa ücret eğrisi ile işletmenin ücret eğrisinin karşılaştırılmasında, eğrilerin eğimlerine göre farklı özellikler ve konumlar ortaya çıkabilir. İşte, işletme yönetimi bu karşılaştırma sonuçları ile beraber, kıdem ya da verimlilik faktörlerini dikkate alarak ücret yapısını ve politikasını şekillendirir.<sup>72</sup> Örneğin, yukarıdaki şekilde işletmenin ücret eğrisi piyasa ücret eğrisine göre iş gruplarının değeri arttıkça aşağıya doğru inmektedir. Bunun anlamı; bu işletmede işlerin kalifiyesi arttıkça ücretlerin de piyasaya oranla azaldığıdır. Bu husus, işletmenin kalifiye işgörenlerinin başka işlere gitmesine sebep olabilir. Bunun için işletme gerektiğinde ücretlere ilişkin stratejik kararlar almaktadır.

İşlerin görelî değerlerine karar verildikten ve cari ücret uygulamaları incelendikten sonra, fiili ücret yapısı hakkında karar alınmalıdır. Bunlar;<sup>73</sup>

- Örgütün toplumda ya da endüstrideki ortalamalara eşit, bu ortalamaların altında yahut yukarısında miktarlar ödemeyi arzu edip etmeyeceğine veya ödeyebilme yeteneğine sahip olup olmadığına,

<sup>72</sup> Uğur, s.159.

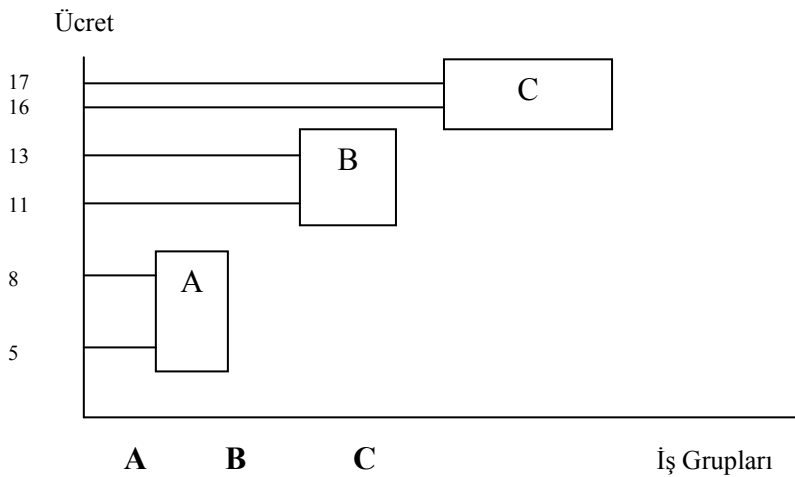
<sup>73</sup> Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2003, s.340

- Ücret braketlerinin, liyakat artışlarına olanak tanıyıp tanımayacağına ya da tek ücretleme sisteminin olup olmayacağına,
- Ücret braketlerinin genişlik ve sayısı ile geçişme derecesine,
- Ücret braketlerinin her birine hangi işlerin yerleştirileceğine,
- Çeşitli ücret braketlerine tahsis edilecek fiili parasal değerlere,
- Ödeme planları arasındaki farklara karar verilmelidir.
- Bu kararlara varıldıktan sonra ücret doğrusunun dışında kalan maaş ve ücretlerle ilgili olarak ne yapılacağına da karar verilmelidir.

Genel ekonomi, işletme politikaları vb. göz önüne alınarak ücret yapısı ile genel politikalar belirlendikten, ücret doğrusu çizildikten ve piyasa ücretleri ile karşılaştırmalar yapıldıktan sonra; işlerin ücret değerleri belirlenmektedir.

#### 2.1.4.1 İşlerin Ücret Değerinin Belirlenmesi

İşlerin parasal (ücret) değerlerine göre kademelendirilmesine gelince, işletmede en yüksek pozisyona ödenen ücretle, en alt kademedeki pozisyona ödenen ücret arasındaki fark kademelendirilir.<sup>74</sup>



**Şekil 6: İşdeğerlemeye Göre Oluşturulan İş grupları ve Ücretleri**

İşdeğerleme sonucunda oluşan iş gruplarının ücretlendirilmesini ifade etmek için yararlanılan kaynaklardan faydalanılarak hazırlanan Şekil 6'da yer alan A, B ve C kutuları; farklı işler olsalar bile işdeğerleme sonucunda, değerlendirme puanları yakın çıkan üç farklı iş grubunu temsil etmektedir. Ücretlendirmede işdeğerleme puanları dikkate

<sup>74</sup> Dursun Bingöl, s.342.

alınırsa, işdeğerleme puanına göre gruplanan bu işlerin ücret kademeleri (düzeyleri de) benzer olmaktadır. Şekil 6’da, benzer iş gruplarını temsil eden A, B ve C kutularının soldan sağa doğru gidildikçe yükselmesi, işlerin göreceli değerlerinin, dolayısıyla ücretlerinin de yükseldiğini göstermektedir. Böylelikle görülmektedir ki, işgörenler için daha yüksek ücret almak ya daha sağda yer alan kutuya geçerek (Örneğin A’dan B’ye) ya da aynı kutu içerisinde kalarak (A kutusu içerisinde 5 birimden 8 birime çıkarak) ücretini yükseltmekle mümkündür.

Ücretin işgören ve iş niteliklerine göre saptanmasında değişik uygulamalar sözkonusu olabilir. Örneğin; yöneticiler, profesyonel meslekler veya değişik bölge ve endüstrilerde çalışan işgörenlerin ücretleri tek tek belirlenebilir. Yek ücret (Single wage) özellikle üstün nitelik gerektiren işlerde, bireysel iş derecesi (kademesi)ne göre saptanır. İşgörelere değişik ücret ödenmesinin başlıca nedeni, yetenekleri ve nitelikleri arasındaki bireysel farklılıklardır.<sup>75</sup>

Ödeme sınırlarının belirlenerek, ücret yapısının saptanmasında işletmelerin büyüklüğü, üretimin türü ve biçimi (sürekli veya kesikli üretim) önemli birer etken olmaktadır. Araştırmalar ücret kademesi sayısının saptanmasında, yönetim kademelerinin de etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Genellikle büyük işletmeler, en az ve en yüksek ücret sınırlarının saptanmasını, buna karşılık küçük işletmeler, tek ücretleme ile ücret yapısını kurmayı uygun görmektedirler. Ayrıca bazı işletmeler, işgöreni statülerine göre kümeleyerek bunların her biri için ayrı bir ücret yapısı oluşturmaktadırlar. Bazı işletmeler ise, her iş kümesinin ücret düzeylerini, ücret araştırmaları ile saptadıktan sonra, tüm kümelerin bu özelliklerini ve ayrıcalıklarını dikkate alarak tek ölçekli bir ücret yapısı oluşturmayı tercih etmektedirler.

Ücret sınırlarının saptanarak ücret yapısının oluşturulmasında kullanılan yöntemleri genel olarak; “Tek Ücretlendirme” ve “Toplu Ücretlendirme” olarak gruplayabiliriz.

#### **2.1.4.1.1 Tek Ücretlendirme**

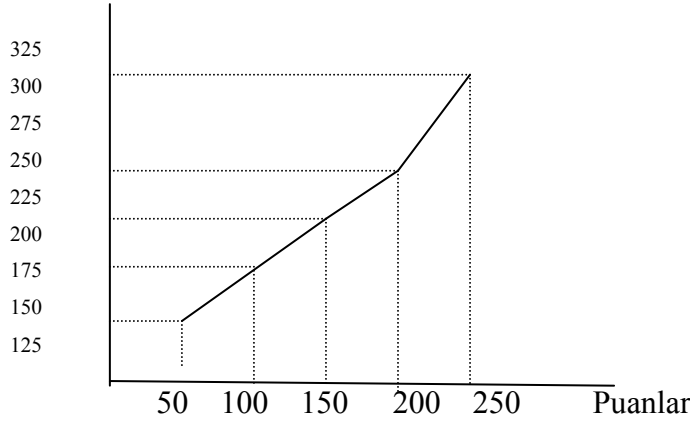
Bu sistemde her iş ayrı ayrı ücretlendirilir. Her işin toplam puanından yeni ücret eğrisine çıkılan dikmenin eğriyle kesiştiği noktanın dikey ekseninde (Y) karşısına düştüğü

---

<sup>75</sup> Kaynak ve Diğerleri, s.279.

ücret tutarına göre ücreti saptanmış olur.<sup>76</sup> Örneğin, 100 puanlık bir işin ücreti Y1, 200 puanlık bir işin ücreti ise Y2 olarak belirlenir. Şekil 7’de de görüleceği üzere, böylece her işe ayrı bir ücret belirlenmiş olur ve işletmedeki iş sayısı kadar da ücret haddi bulunmuş olur.

### Ücret Hadleri



**Şekil 7: Tekli Ücret Yapısı**

**Kaynak:** Dursun Bingöl, s.277.

İşletmedeki iş sayısı arttıkça tekli ücretlendirmenin uygulanmasında zorlaşmaktadır. Çünkü bu sistemde çok sayıda bireysel ücret haddi haddinin ortaya çıkması nedeniyle ücret yönetimi daha güç hale gelmektedir. Ayrıca, bireysel ücret hadleri arasında ortaya çıkan çok az miktardaki ücret farklılıkları da işgörenlerin tatminsizliğine neden olabilir. Bu nedenle, genellikle tekli ücretlendirme yerine belirli bir esnekliği olan ve ücretin belirli sınırlar arasında değişmesini sağlayan bir yapı daha etkin olarak kabul edilmektedir. Tekli ücretlendirmede bireysel veya işe göre saptanan ücretin ortaya çıkardığı zorlukların önüne geçilmek istenirse, toplu ücretlendirme yöntemi ile ücretin belirli sınırlar arasında değişmesi sağlanabilir. Böylelikle belirli puan sınırları arasındaki işlere belirli ücret sınırları arasında tek ücret ödenmesi esnekliği sağlanmış olur.

<sup>76</sup> Dursun Bingöl, s.342.

### 2.1.4.1.2 Toplu Ücretlendirme

Toplu ücretlendirmede iki farklı uygulama vardır; Ücret Derece veya Basamağı Yöntemi (Pay Grade) ile Ücret Braketleri (Ücret Alanı Yöntemi)

#### a) Ücret Derece ve Basamağı Yöntemi

Bu yöntemde her işe ayrı bir ücret belirlenmesi yerine, belli puan sınırları arasındaki işlere belli ücret sınırları arasında tek ücret ödenmektedir. Böylelikle basamaklardan oluşan bir ücret yapısı ortaya çıkmış olur. Ancak bu yöntemde, aynı ücret basamağındaki işgörenler arasında ücret farklılığı gerçekleştirilemez. Bu uygulama ücret yönetimi basitleştirilmekle birlikte, işgörenin başarısına ve etkinliğine göre ücret artışı sağlanması mümkün olmamaktadır.

Ücret basamaklarına göre saptanan iş ücretlerinin tek ücretlemeden farkı, belli puan aralıklarındaki tüm işlerin aynı ücreti almış olmalarıdır. Ancak, ücret basamaklarının, işletmenin kabul edilen yeni ücret doğrusuna göre nasıl düzenleneceğı bir sorun olabilir.<sup>77</sup>

Tek ücretlendirme ve ücret basamakları uygulamalarında ücret artışları ücret doğrusunun yukarı doğru kaydırılması ile elde edilen yeni ücret doğrusuna göre saptanmaktadır. Ücret artışı için de belirli bir oran veya parasal değerler esas alınmaktadır. Ancak hem tek ücretleme hem de ücret basamakları uygulaması bireysel ücret farklılıklarını gerçekleştirilememektedir, işgören başarısının değerlendirilerek buna göre işgörenler arasında bireysel ücret farklılıkları yaratabilecek esnekliğe sahip değildir.

Gerek tek ücretlendirme, gerekse ücret basamakları uygulamasında ücret sınırları bulunmadığı için her işin ücreti, basamak başlangıç ücreti olarak alınır. Aynı işler aynı ücreti alırlar. Açık biçimde görülebileceğı gibi her iki uygulama belirli gereksinimleri karşılayabilir ancak, ileri bir ücret yönetiminin kurulması veya yerleştirilmesine uygun değildir.<sup>78</sup> Ücret derece ya da basamakları uygulamasını ifade eden Şekil 8'de, ücret basamaklarına göre çizilen ücret doğrusu da görülmektedir.

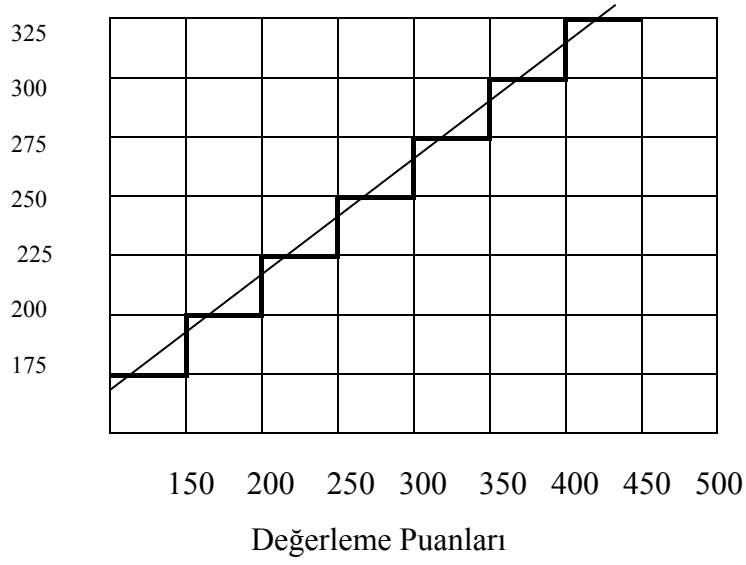
---

<sup>77</sup> Kaynak ve Diğerleri, s.281.

<sup>78</sup> Kaynak ve Diğerleri, s.283.



## Ücret Hadleri

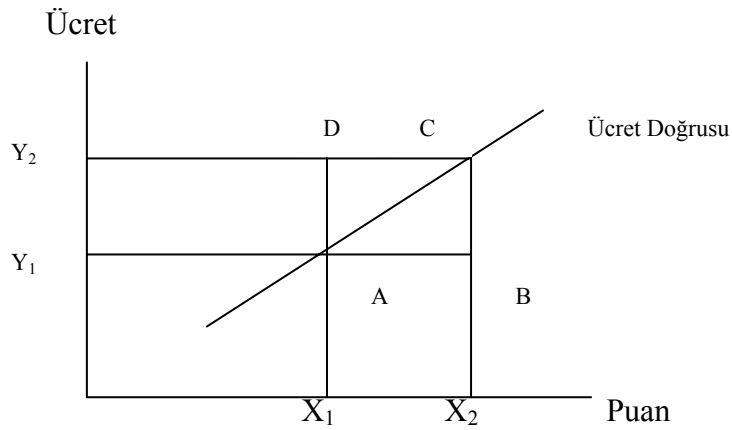


**Şekil 8: Basamaklı Ücret Düzeni**

**Kaynak:** Dursun Bingöl, s.278.

### b) Ücret Braketleri (Ücret Alanı) Yöntemi

Ücret braketlerinde her işe ödenecek en az ve en çok ücretin sınırları önceden belirlenmektedir. İşgörene ödenecek ücret, işgörenin ücretinin ait olduğu braketin bu iki sınırı arasında bulunmaktadır ve işgören, ücret braketini içinde tavan ve taban ücretleri arasında herhangi bir ücreti almaktadır. Ücret braketleri yöntemi; işgörenin işindeki başarısının, kıdeminin, kişisel niteliklerinin göz önüne alınmasını sağlamak amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir.



**Şekil 9: Ücret Braketinin Oluşması**

**Kaynak:** Kaynak ve Diğerleri, s.283.

Kabul edilen yeni ücret doğrusuna göre iş basamaklarının alt ve üst sınırlarının, önceden saptanan ilkelere göre belirlenmesi ile bir alan sınırlanmış olur. Şekil 9’da görüldüğü üzere,  $(X_1, X_2)$  puan aralığında belirlenen kademe,  $(X_1, Y_1)$ ;  $(X_1, Y_2)$ ;  $(X_2, Y_1)$ ;  $(X_2, Y_2)$  koordinatları ile ifade edilen alanı belirlemektedir.

Teorik olarak bu alan, bir ücret sınırıdır ve  $X_1, X_2$  puanları arasındaki işler bu alan içinde dağılmakta ve böylece, bir ücret braketini oluşturmaktadır. Belli puan ve ücret aralıkları ile ifade edilebilen alan bu alan “ücret braketini” olarak adlandırılmaktadır.

Braketlerin, ordinat eksenine göre alt sınırına “braket tabanı”, üst sınırına da “braketin tavanı” denilmektedir. Apsis eksenine göre braketin puan aralığı sözkonusudur ve “braket genişliği” olarak isimlendirilmektedir. Braket genişliği, işletme ücret eğrilerinin ve yeni ücret politikasının temel ilkelerinin saptanmasında önemli rol oynar, bu nedenle üzerinde dikkatle durulması gerekmektedir.<sup>79</sup> Braket sayısı ve braketin puan ve ücret sınırlarının belirlenmesinde kesin bir ölçek bulunmamakla birlikte bu konuda karar alınırken bazı noktalardan faydalanılmaktadır. Örneğin, diyagramlarda işlerin dağılımı dikkate alınarak braketlerin tavan ve tabanı belirlenmektedir.

Ücret denetimi ve işgücü maliyeti açısından ücret braketinin alt sınırı önem taşımaktadır. Ücret braketlerinin alt sınırlarını öncelikle yasal düzenlemeler belirlemektedir (Ağari ücret). İlk braketin alt sınırı belirlendikten sonra diğer braketlerin alt sınırları, ilk braketin alt sınırına göre belirlenmektedir.

Ücret yapısı kurulurken, uygulama süresine göre hazırlanan ödeme planı alt ve üst sınırlar arasındaki açıklığı belirlemektedir ancak genel ücret artış seyri ile ilgili olarak değişiklikler olabilmektedir. Bunun için önemli olan, ücret uygulamasının kapsayacağı yıllardaki ücret artış tahminlerinin de dikkate alınması hususudur.

Ücret braketlerini, puan aralıklarının sabit olması ya da değişmesine ve birbirlerine olan konumlarına göre beş gruba ayırabiliriz:

---

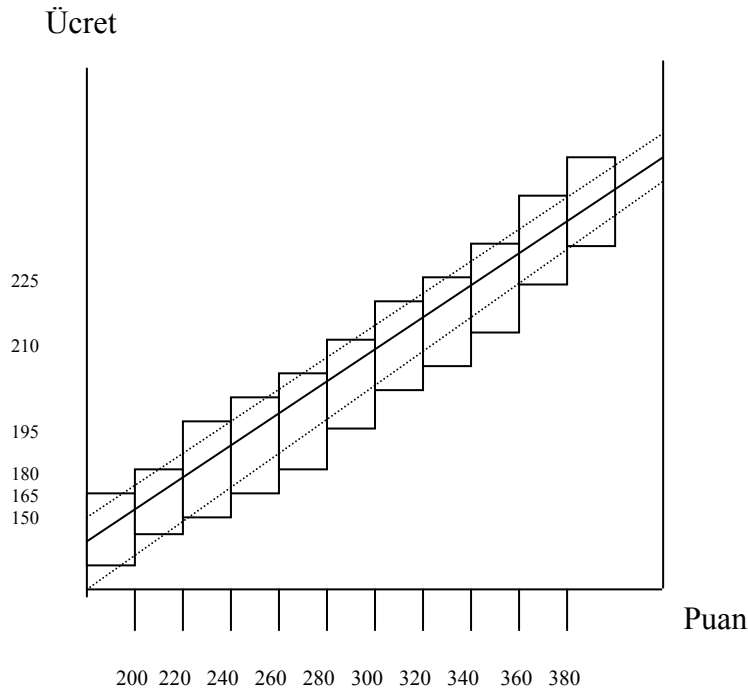
<sup>79</sup> Kaynak ve Diğerleri, s.289.

– **Değişmeyen Puan Aralıklı Braketler:** Ücret doğrusunun özelliklerine göre genişlikleri aynı puan aralına göre saptanan braketlerdir. Genellikle doğrusal ve yatık ücret yapılarında kullanılan bu türde, braketlerin puan genişlikleri aynıdır.

– **Değişen Puan Aralıklı Braketler:** Braket genişliğini belirleyen puanların aynı olması gibi bir zorunluluk sözkonusu değildir. Bu tür braketlerde, braket puan aralıkları geometrik veya aritmetik dizeye göre belirlenmektedir.

– **Birbiri Üzerine Binen Braketler:** Ücret braketlerinden birisinin tavan ücretinin kendisinden sonra gelen braketin taban ücreti olarak alındığı yapıdır.

– **Birbirine Geçmeli Braketler:** Braketlerin birbirine geçmeli olarak düzenlenmesi durumunda bir üst braketin ücret sınırı, kendisinden önce gelen braketin tavan ücret sınırının altındadır. Yani braketlerin birbirlerine göre konumu düşünüldüğünde, üst braketin taban ücreti, kendisinden önce gelen braketin tavan ve taban ücret sınırları arasında kalır.<sup>80</sup> Birbirine geçmeli ve eşit puan aralıklı ücret braketini Şekil 10’ da belirtilmiştir.



**Şekil 10: Birbirine Geçmeli Değişmeyen Yüzde Sınırlı Eşit Puan Aralıklı Ücret Braketi**

**Kaynak:** Kaynak ve Diğerleri, s.294.

<sup>80</sup> Kaynak ve Diğerleri, s.293.

– **Aralıklı Braketler:** Konumları bakımından, braketlerin aralarında açıklık bulunması durumunda sözkonusu olan yapıdır. Braketler arasındaki ücret farklarının fazla olması istendiğinde bu yapı tercih edilmektedir.

İşletmelerde yeni bir ücret yapısı oluşturulduğunda, işletmenin mevcut ücret yapısına göre farklılıklar ortaya çıkabilir. Bazı işgörenlerin ücret hadleri, yeni ücret eğrisinin altında veya üzerinde kalabilir. Bu durumda bir ayarlama yapma zorunluluğu doğar. Ayarlama için ücret doğrusunun altında kalan ücretler yukarı yükseltilmektedir. Ücret doğrusunun üzerinde kalan ücretler ise, aşağı çekilemeyeceğinden dolayı zamana bırakılmakta ve zaman içinde emeklilik, istifa vb nedenlerle farklılıklar ortadan kalkmaktadır.

Her bir işin değeri puan veya paraya göre saptanıp bu işlere işgücü pazarındaki ücretlerle karşılaştırmalı olarak ödenecek ücretin sınırları belirlendikten sonra tüm işleri kapsayan adil bir ücret yönetimine ulaşılmış olduğu söylenebilir.

#### **2.1.4.2 İşlerin ve İşgörenlerin Ücret Braketleri İçindeki Yerlerinin Belirlenmesi**

Bir işletmedeki mevcut işlerin ve işgörenlerin, ücret braketleri içerisindeki yerlerinin belirlenme aşamasında öncelikle her iş, değerlendirme sonucunda bulunan toplam puan değerinin karşılığı olan ücret basamağına yerleştirilmektedir. Böylelikle işler her ücret kademesine yerleştirilerek işlerin ücret braketleri ve ücret eğrisine göre yeri belirlenmektedir. Bu noktada önemli olan, her iş ve işgörenin; iş sayısı, işgören sayısı, işgörenlerin performans, kıdemi ve diğer etkenlere göre tek tek ele alınmasıdır.

İşdeğerlendirmesi sonunda bazı işlerin değeri - dolayısıyla bunlar için ödenen ücret - değerlendirme öncesinde işletme tarafından biçilen değer altında ya da üstünde çıkabilir. İş değerlendirme sonrasında cari olandan daha değerli olduğu anlaşılan işler için ücret artırımına gidilmesi gerekir. Ancak problem, değeri sanılandan daha düşük olduğu anlaşılan işler noktasında ortaya çıkacaktır. Bu tür işler için değerlendirme sonrasında değerlerinin, cari olandan düşük çıktığı gerekçe gösterilerek, ücrette indirim yapılması doğru bir hareket olmayacaktır. Unutulmamalıdır ki, ücret sisteminin başarıya ulaşmasında önemli etkenlerden biri de, çalışanların sisteme desteğinin sağlanmasıdır . Ücretlerin düşürülmesi ise çalışanların motivasyonunu ve dolayısıyla sisteme olan inançlarını yitirmelerine neden olacaktır. Sözü ettiğimiz problemin çözümünde, iş

değerlendirmesi sonucunda değeri, halen ödenmekte olan ücrete oranla düşük çıkan iş pozisyonlarına yeni işçiler alınırken, yeni değere orantılı ücretle işe başlatılması; ancak eski işçilerin ücretlerinde indirim yapılmaması, ilk adımı oluşturacaktır. Değerinden yüksek ücretlenen işlerde çalışanların terfilerinin ya da nakillerinin beklenmesi bir çözüm olarak ileri sürülmekle birlikte; genel ücret artışına gidilirken bu işlerde çalışanların ücretlerinde ya hiç ya da genel orana göre daha düşük bir artış (sweetener) yapılarak, işletmelerdeki tüm işlerin değerlerine uygun biçimde ücretlenmesinin sağlanması en uygun çözüm yolu olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>81</sup>

İşgörenlerin bireysel ücretlerindeki farklılıklar, yine kendi kişilik ve niteliklerinden kaynaklanan bireysel farklılıklardan doğmaktadır. İşgörenlerin bireysel ücretlerinde farklılıkların olması doğal olmakla birlikte, her işgörenin ücretinin ücret braketi içerisinde braketin tabanı ve tavanı arasında ne şekilde hareket edebileceği hususunun net hale getirilerek ve sistemleştirilmesi çok önemlidir.

Ücret braketlerinin uygulanmasında kolaylık sağlaması açısından braketler, işletmelerce basamaklara ayrılabilirler. Böylelikle her basamak için farklı ücret belirlenebilir, bu ücrete de “basamak ücreti” adı verilir. Basamak ücreti uygulaması, ücret garantisini gerçekleştiren bir yöntemdir.

Ücret braketi içinde ücretin ne şekilde hareket edeceği, işlerin türüne göre değişebilmektedir. Örneğin bedensel güç gerektiren işler, büro işleri ve yöneticilik konumundaki işler için farklı uygulamalar mevcuttur.

Genellikle, işgörenler ücret braketi içerisinde şu üç yöntemle göre hareket etmektedirler:

### **1. Kıdeme Göre Ücret Artışı (Otomatik Artış)**

Bu yöntemde ücret artışı, işgörenlerin hizmet yılına göre gerçekleştirilmektedir. Böylece, hizmet edilen yıla göre önceden belirlenmiş miktarda ücret artışına hak kazanılır. Ücret farklılığı yaratan tek faktör, işteki çalışma süresi olduğu için bu yöntemle otomatik artış yöntemi de denilmektedir. Artışlar genel olarak aylık veya yıllık

---

<sup>81</sup> Sevimli, İş Değerlendirmesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü Ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi”.

sürelere göre düzenlenebildiği gibi bazı işletmelerde başlangıç ücretine üç aylık zaman aralıklarında değişik ücret zamları da yapılabilmektedir. Bu yöntemin en çok eleştirilen yönleri, bir esnekliğin söz konusu olmaması ve başarıyı değil kıdemi baz almasıdır.

## 2. Başarıya Göre Ücret Artışı

Başarı temeline göre kurulan bu yöntem esnek bir yapıya sahiptir ve işgörenin yetenekleriyle ücretleri arasında doğru ilişkilerin kurulmasını sağlamaktadır. Teorik olarak bakıldığında her işgörenin elde ettiği başarı, diğer işgörelere göre farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle, adil bir ücretlendirme için işgörelere işteki başarısına göre ücret verilmesi, günümüzde oldukça etkin bir yöntem olarak kabul edilmektedir.

**Tablo 5: Performansa Göre Ücret Artışı**

| İşgören Performansı   | Artış Yüzdesi      |           |           |           |           |
|---|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|   | Üstün, Ayırt Edici | %14       | %12       | %11       | %10       |
| Beğenilir, Övgüye Değer   | %11                | %10       | %9        | %8        | Üst sınır |
| Doyurucu  | %9                 | %8        | %7        | Üst sınır |           |
| Yeterli   | %5                 | 0         | Üst sınır |           |           |
| Geçici  | 0                  | Üst sınır |           |           |           |
| ÜCRET FARKI %80    %88    %96    %104    %112    %120<br>(Ortalamanın Yüzdesine Göre) |                    |           |           |           |           |

**Kaynak:** Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life Profits**, 3<sup>rd</sup> Ed., New York: McGraw Hill, 1999, s.368.

Performans değerlendirildikten sonra, Tablo 5'te görüldüğü gibi her işgörelere ya da işgören grubuna değerlendirme sonuçlarına göre ücret artışı sağlanabilmektedir. Her

işgörenin mevcut ücreti ve işdeğerlemeye karşılık gelen ücreti arasındaki oran yüzdesel olarak belirlendikten sonra, işgörenlerin bireysel performansı ve yüzdesel ücret oranı dikkate alınarak ücret artışı sağlanmaktadır. Şöyle ki, işgörenlerin bireysel performansı ne kadar yüksekse ücret artışı da o kadar yüksek olmaktadır; ancak bu artış gerçekleştirilirken işgörenin mevcut ücretini olması gereken ücrete yaklaştırmak için, iki ücret arasındaki oran dikkate alınmakta, oran büyükse daha az, küçükse daha çok artış yapılmaktadır.

İşletmelerin çoğu başarıya göre ücret artışını kabul etmektedirler. Bunu gerçekleştirmek için de bir başarı değerlendirme planı geliştirilmiştir. Genellikle belli süreler içinde yapılan değerlendirmeler sonunda çalışanın ücretiyle başarısı arasındaki ilişkiyi düzenleyen temel ilkeler belirlenmektedir. Başarı değerlendirme uygulamasının, 6 - 12 aylık sürelerde yapılması yaygınlaşmış durumdadır.<sup>82</sup>

Kıdeme ve başarıya göre ücret artışı genellikle karma uygulamada birleştirilmektedir.

### **3. Karma Uygulamaya Göre Ücret Artışı**

Ücret artışlarında kıdem ve başarı etmenlerinin birlikte kullanılmasıdır. Bazı değişik uygulamalarından sözedilebilir:<sup>83</sup>

– Ücret braketlerinin ilk derecelerinde kıdeme göre, yüksek derecelerinde ise başarıya göre ücret artışı ilkesi kabul edilebilir. Örneğin; 10 dereceli bir ücret ölçeğinde, ilk beş kademedeki işgörelere kıdeme göre, altı ile onuncu kademelerdekilere ise başarıya göre ücret artışı uygulanabilir.

– Herhangi bir ücret braketinin ortalama ücretine kadar kıdeme göre artış, buradan sonra ise başarıya göre artış temel alınabilir.

Birinci uygulama işgören açısından yararlı olmasına karşın, işletme açısından ancak işlerin birbirlerine benzerliğinin ortaya çıkarttığı zorluklar nedeni ile kabul

---

<sup>82</sup> Birben, “İşletmelerde Yeni Ücret Yapısı ve Oluşumu”.

<sup>83</sup> Kaynak ve Diğerleri, s.301.

edilmektedir. Burada ücret ölçeğinin ilk braketini oluşturan işlerde yeteneklerin ve başarının işi ne derecede etkileyebileceğinin saptanması mümkün olmamaktadır.

İkinci uygulamada braketin ortalama ücretine kadar kıdeme göre ücret artışı, bundan sonra başarıya göre ücretin verilmesi kabul edilebilmektedir. Böylece işgören, braket ücretinin belirli bir bölümünü başarıya göre alabileceği için karma uygulama aynı zamanda işgücü maliyeti yönünden de önem taşımaktadır. Başarılı olamayan işgörene ücret braketinin diğer bölümü verilmediği için işgücü maliyeti düşürülmektedir.<sup>84</sup>

Karma uygulamaya göre ücret artışı en çok kullanılan yöntemlerden biridir.

## 2.2 İşgörenlerin Bilgilendirilmesi

Ücret sisteminin oluşturulması sonrasında ilk adım, işgörenlerin sistem hakkında bilgilendirilmesidir. Bu bilgilendirme sırasında değinilen konular şöyle sıralanabilir:

- Eski sistemde aksayan yönler ve yaşanan sıkıntılar
- Yeni sisteme geçiş nedenleri ve işletmenin ihtiyaçları
- Geçiş sürecinde gerçekleştirilen çalışmalar
- Sonuçlar

İşgörenlerin bilgilendirilmesi aşamasında işgörenler genel olarak, yönetici ve yönetici olmayanlar olmayanlar olarak iki farklı grupta ele alınmaktadır. Yönetici durumundaki işgörenlerin sistemi sahiplenmesi kendilerine bağlı işgörenlerinde sistemi benimsemesi için çok önemlidir. Bunun için, özellikle orta kademe yönetim daha sistemin oluşturulması aşamasında sürece katılmaktadır. Tüm bunların yanı sıra, yeni ücret sisteminin dokümanite edilerek bir prosedür halinde işgörelere duyurulması da sistemin şeffaflığı açısından faydalı bir husustur.

Bilgilendirme yapılırken ücretlerin gizliliği korunmakla birlikte genel olarak sistemin işleyiş prensipleri ortaya konulmaktadır. Bu sayede, sistemle ilgili endişelerin

---

<sup>84</sup> Birben, “İşletmelerde Yeni Ücret Yapısı ve Oluşumu”.



asgari seviyeye indirilmesi sağlanmaktadır. Bilgilendirmenin, insan kaynakları departmanı ve yönetimin işbirliği çerçevesinde gerçekleştirilmesi de sisteme olan inancı arttıracak bir etkidir.

### **2.3 Ücret Sisteminin Uygulanması**

Yeni ücret sistemine geçiş aşamasında bazı işgörenlerin ücretleri, olması gereken seviyenin altında veya üstünde yer alabilecektir. Bu durumdaki ücretler belirlenmiş bir geçiş planı çerçevesinde yeni ücret modeline yerleştirilmektedirler.

Sağlıklı bir ücretlendirme sisteminin en önemli şartı, tüm yaşayan sistemler gibi kendini yenileyebilmesi ve değişen şartlara uyum sağlayabilmesidir. Değişimin bu kadar hızlı olduğu bir dönemde, o gün için en doğru çözümü üreten sistemler bile birkaç yıl içinde güncelliğini ve geçerliliğini yitirebildiğinden, işletme stratejileri ve diğer insan kaynakları sistemleri doğrultusunda ücret sistemlerinin de düzenli olarak revize edilmesi, değişime uyum sağlama açısından çok önemlidir. Bu amaçla, piyasa verileri, işgören maliyetleri ve buna bağlı olarak işletme verimliliği, işletme stratejilerinde meydana gelen veya gelmesi beklenen değişiklikler ve açılması beklenen yeni pozisyonlar sürekli takip edilmektedir. Bu tür değişiklikler, ücret eğrisinin piyasaya göre konumunda, işdeğerleme kriterlerinde ve benzeri unsurlarda bazı revizyonları gerektirebilmektedir.

Ücret sisteminin yürütümünün başarısında, sistemin kimler tarafından planlanıp uygulanacağı, hangi işlerin sisteme dahil olacağı ve planın hangi esaslara oturacağını belirlemesi de önemli rol oynamaktadır .

### **2.4 Ücret Sisteminin Denetimi**

En mükemmel sistemlere sahip işletmelerde bile, işgörenlerin ücretlerinden şikayet ettikleri görülmektedir. Genel olarak, işletme hep daha az ücret vermek, işgören ise hep daha çok ücret almak isteyecektir. Dolayısıyla amaç, neye hizmet ettiği mümkün olduğunca hem işgören hem de işletme tarafından net olarak bilinen, adil, şeffaf ve doğru işgörenleri doğru işlerde tutmayı başarabilen bir ücret sistemini oluşturabilmek ve

denetimini sağlayabilmektedir. Özellikle işletme içi ve dışı etkenlerin değişkenliği bunu zorunlu kılmaktadır.

Bugün, amacına ulaşmış görünen sistem, söz konusu etkenlerin değişmesiyle dengesini yitirebilir. Bu gibi durumlarda sisteme zamanında ve yerinde müdahale gerekecektir. Ücret sistemini yürütümünden sorumlu olanlar, yasal düzenlemelerden de zamanında haberdar olmalı ve sistemde gerekli düzenlemeleri, yasal düzenlemeler doğrultusunda yapabilmelidirler.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> Sevimli, “İş Değerlendirmesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü Ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi”.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÜCRET SİSTEMLERİ

Ücret sistemleri, işgörene ücretin nasıl ödeneceğini belirleyen kural ve düzeni ifade eder. Ücret oluşumu ile ücretin ödenme biçimini ifade eden ücret sistemlerini, birbirinden bağımsız ve ancak birbirini tamamlayan iki parça olarak kabul edebiliriz. Bazen her iki parça iç içe geçebilir, bazen ise birbirinden bağımsız olabilir.<sup>86</sup>

Ücretlendirme sisteminin temel amacı, ücretlerin işletme için doğurduğu maliyetlerle işletmenin kar amacı arasındaki dengeyi kurarken; çalışanların aldıkları ücret açısından tatmin edilerek, verimin elde edilmesini sağlamaktır.<sup>87</sup>

Başarılı ve dengeli bir ücret sisteminden söz edebilmek için, işletmenin diğer işletmelere oranla ve ekonomik gücüne göre, oranlı bir ücret seviyesini tutturması; aynı işletmedeki karşılaştırılabilir nitelikteki görevler arasında ücret tutarlılığını sağlaması; bireysel beceri ve yetkinliklerin göz ardı edilmemesi; işgücü piyasasındaki değişime uyum sağlayabilen ücret ayarlamalarını mümkün kılması; sistemin yürütüm ve denetiminden sorumlu olanlar tarafından çok iyi kavranmış olması ve ücret sisteminin çıkabilecek problemlerin çözümü için nesnel ve rasyonel yöntemleri de içermesi gerekmektedir.<sup>88</sup>

Geleneksel ücret sistemleri, çalışanın yetkinlikleri veya sahip olduğu becerilerden ziyade, her bir işin değerinin ortaya konulması üzerine yoğunlaşır. Bu sisteme göre temel ücretin belirlenmesinde, analiz konusu, işi gerçekleştiren çalışan değil yapılan işin kendisidir. Bu da, her bir iş için minimum ve maksimum ücret değerlerinin o işi yapan ve işin değerine göre bir ücret alacak olan çalışandan bağımsız olarak belirlenmesi anlamına gelmektedir. Oysa günümüzde ücret kararları verilirken odak noktası işlerden çalışanlara doğru kaymaktadır.<sup>89</sup> Geleneksel ücret sistemleri günümüzde değişikliğe uğramış olmakla birlikte, değişim ücret sistemlerinin anlamını ve amaçlarını büyük oranda etkilemese de, uygulama olanaklarını sınırlamıştır.

---

<sup>86</sup> Kaynak ve Diğerleri, s.302-303.

<sup>87</sup> Müjgan Erkut, "Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri", (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), s.33.

<sup>88</sup> Sevimli, "İş Değerlendirmesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü Ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi".

<sup>89</sup> Taş, "Ücretlendirmede Yeni Yaklaşımlar".

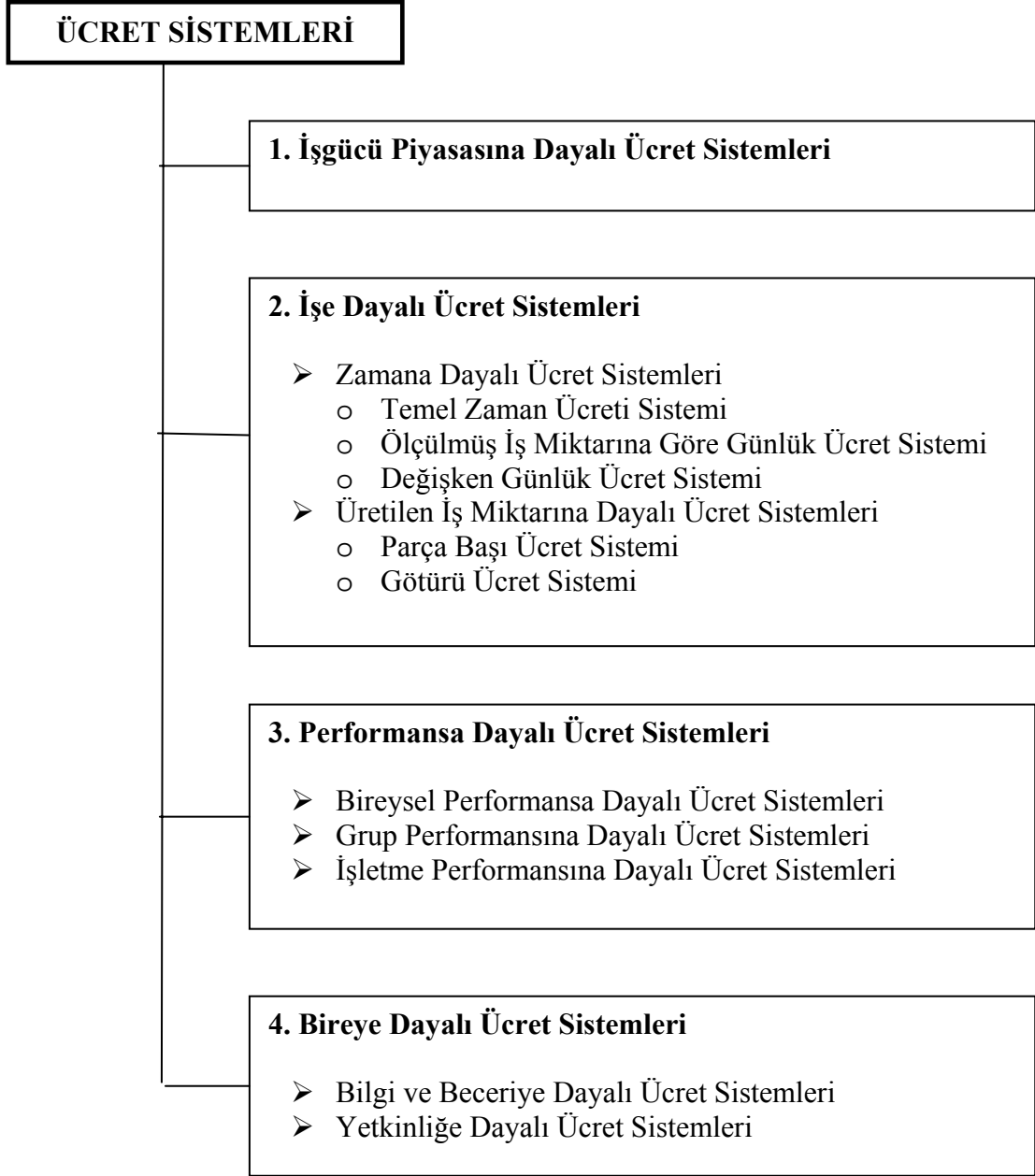
Ücret sistemlerinden bazıları, giderek daha fazla önem kazanırken, bazıları etkinliklerini yitirmektedir. Bu değişimde yönetimin gereksinimleri, işlerdeki yapısal değişimler ve işgörenlerin ücrete ilişkin görüş ve beklentilerindeki değişikliklere yol açan etmenler rol oynamıştır. Geçen zaman içinde yönetim, ücret sistemlerinin örgütün amaçlarına ulaşmasında yetersiz kaldığını anlamış, işgörenleri uyarıcı ve güdüleyici niteliklerinin giderek kaybolduğunu görmüştür. Yönetim, ortaya çıkan yeni gereksinimlere uygun ve işletmenin iş ortamını etkileyecek taze güçler, yeni yöntemler aramaya başlamıştır.<sup>90</sup> Böylelikle, gereksinimleri karşılayacak yeni ücret sistemleri ortaya çıkmaya başlamıştır.

Ücret sistemleri çeşitli şekillerde gruplandırılabilir. Zira bir çok kaynak incelendiğinde ücret sistemlerinin, her birinde farklı farklı gruplandırıldığı görülmektedir. Hatta bazı kaynaklarda ücret sistemleri incelenirken, sistemin genel dokusu ve amacı gözardı edilerek, Bedeaux, Rowan, Taylor gibi bilinen bazı modeller sistem olarak kabul edilmiştir. Diğer farklılık ta, birey ya da gruba dönük olarak yapılan ayrımlarda göze çarpmaktadır.

Ücret sistemlerinin temel özellikleri ve hedeflerini ayırıcı kriterler olarak dikkate alarak ücret sistemlerinin gruplandırılmasını ifade etmek için hazırlanan Şekil 11’de de görüldüğü üzere; ücret sistemlerini dört genel grup altında toplayabiliriz.

---

<sup>90</sup> Kaynak ve Diğerleri, s.304.



**Şekil 11: Temel Özellikleri ve Hedeflerine Göre Ücret Sistemlerinin Gruplandırılması**

Ücret ödeme yöntemlerinde bir bunalım döneminin geçirilmekte olduğunu kanıtlayan sayısız örnekler verilebilir. Örneğin, ürüne dayalı olarak oluşan ödeme sistemlerinin kapsamı giderek daralmıştır. Bazılarının gelecekte uygulanma olasılığının olmadığını gösteren bulgular ortaya çıkmaya başlamıştır. Geçmiş yıllardaki uygulamalarından elde ettikleri deneyimlerle çok sayıdaki büyük kuruluşun, mevcut özendirici planlarını terk ederek zamana göre ödeme sistemlerine yöneldiklerini

görmekteyiz. Örneğin özellikle son yıllarda otomotiv endüstrisinde ürün miktarına göre özendirici yeni bir planın geliştirildiği görülmemiştir. Buna karşın daha çok, grup özendiricilere ve işletme düzeyinde uygulanabilen katılımcı planlara yönelinmiştir. Ayrıca, ödeme planlarından daha çok, ücret ve statü düzenlemesine ilgi artmıştır. Blok ödeme sistemleri yerine, yetenek ve beceriye göre ücret ödenmesi görüşü özellikle teknik, uzman ve yöneticilerde giderek yaygınlaşmaya başlamıştır.<sup>91</sup>

Ücret sistemlerinin önemi, zaman içerisinde uygulamalarında meydana gelen değişimler belirtildikten sonra; temel özellikleri ve hedeflerine göre genel olarak dört gruba ayırdığımız ücret sistemlerini incelemeye geçebiliriz.

Şunu belirtmek gerekir ki incelemeler, teknik olarak ücret sisteminin tasarımına yönelik olmayıp sistemlerin kendisini, olumlu ve olumsuz yönlerini, ihtiyaçları karşılama gücünü ve genel olarak işleyişlerini açıklamaya yöneliktir.

### **3.1 İşgücü Piyasasına Dayalı Ücret Sistemleri**

İşgücü piyasasına dayalı ücretlendirme sisteminde, organizasyondaki işlerin tümü için doğrudan piyasa ücret düzeyleri kullanılır. İşlerin işgücü piyasasındaki oranlarına dayanılarak ücretlendirilmesi ilk bakışta çoğu kişi için kolay ve cazip gelmektedir. Çünkü, bu ücretleme yöntemi karmaşık metodoloji gerektirmeyecek, idari yük yaratmayacak ve karmaşa üretmeyecek gibi görünür. Bu yolla elde edilen verinin objektif olacağı varsayıldığı için, işlerin ücretlendirilmesinde bu yöntemin doğru ve gerçekçi olacağı, aynı zamanda arz-talep arasındaki dengeyi çok iyi yansıtacağı düşünülür.<sup>92</sup>

Ancak işgücü piyasası diğer piyasaların kriter ve kurallarına göre çalışmamaktadır. İşgücü piyasasında ideal bir piyasada olduğu gibi kolaylıkla tanımlanabilen bir ticari eşya yoktur ve piyasada düzenlemeyi sağlayan mekanizmalar da sınırlıdır ya da oldukça yavaş işlemektedir. Bu yüzden hem doğru ücret düzeyinin saptanması zordur hem de işgücü piyasasında bütün ücretlerin karşılığı olan ücret

---

<sup>91</sup> Kaynak ve Diğerleri, s.305.

<sup>92</sup> Serap Benligiray, **Ücret Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1462, 2003, s.31.

düzelelerinin belirlenmesi mümkün olamamaktadır. Kaldı ki, işgücü piyasasındaki işlerin çoğu için tek bir doğru ücret düzeyi yoktur. Sadece durumdan duruma değişen, tarafların karşılıklı anlaşmalarına göre belirlenen ücretler vardır.

Piyasaya göre ücretlendirme yapanlar, işletme için çok önem taşıyan işlerin ücretlendirmesinde karar verirken, sık sık sıralama metodunu kullanırlar. Genellikle *piyasaya göre sıralama / düzenleme* olarak adlandırılan bu metod öncelikle, işler için rekabetçi piyasa ücretlerinin saptanmasını ve ardından ücret hiyerarşisi içerisinde kalan diğer kıyaslanamayan işlerin sisteme dahil edilerek harmanlanmasını içerir.<sup>93</sup> Bunun için öncelikle, hangi piyasanın örnek alınacağı belirlenmektedir.

İlgili işgücü piyasasının tanımlanmasında gerekli olan iki anahtar karar vardır : Ücreti örnek alınabilecek işler hangileri ve her bir iş için uygun olan piyasalar hangileri. Ücreti örnek teşkil edebilecek işler, genellikle belirli iş özellikleri ve belirli görevler tarafından nitelendirilir. Bu şekilde nitelendirilen işler, “anahtar” iş olarak bilinir. Diğer işler; yüksek işgücü devir oranına sahip ya da yapılması zor olan fakat aynı zamanda sisteme dahil edilmesi gereken işlerdir.<sup>94</sup>

İşletmedeki tüm işler piyasadaki işler ile bire bir karşılaştırılabiliriyorsa bu sistem etkin olarak kullanılabilir. Çok sayıda ve birbirinden farklı işlerin bulunduğu büyük işletmelerde ise, sadece karşılaştırılabilir işler için piyasaya dayalı ücretlendirme yapmak mümkün olabilmektedir. Karşılaştırılamayan işler için ise en uygun çözüm iş değerlemesidir.

### 3.2 İşe Dayalı Ücret Sistemleri

İşe dayalı ücret sistemlerinde işgörelere ödenecek ücret; işin gerçekleştirilme zamanı ya da üretilen iş miktarına göre belirlenmektedir.

---

<sup>93</sup> George T. Milkovich and John W. Boudreau, **Human Resource Management**, 8<sup>th</sup> Ed., Chicago: Irwin, 1997, s.485.

<sup>94</sup> Cascio, s.357.

### 3.2.1 Zamana Dayalı Ücret Sistemleri

Zaman ölçüsü olarak, saat, gün, hafta, ay esas alınabilir. Saat, gün, hafta, ay gibi işin görüldüğü zaman diliminin esas alınarak hesaplandığı ücrete zaman ücret denir. Ücretin bu şekilde belirlenmesinde, çalışmadaki verimlilik dikkate alınmaz. Zamana göre ücret ödeme, uygulamada pratik olarak hesaplanması kolaylık gösterdiği için en çok tercih edilen bir yöntemdir.<sup>95</sup> Zamana dayalı ücret sistemlerinde, işgören ve işverenlerin psikolojik ve yazılı olmayan bir sözleşme yaptıklarını kabul edebiliriz.

En eski ücretlendirme sistemleri zamana dayalı ücret sistemleridir. Aynı zamanda, uygulamada hem işverenler hem de işgörenler tarafından anlaşılması ve uygulanması en kolay ücret sistemlerinden birisidir. Bu sistemlerde, işgörenler çalışmalarını karşılığında alacakları ücret miktarını önceden bildikleri için kendilerini güvende hissederler. Çalışma saatleri ve ödenecek ücretler önceden belirlendiği için, işverenler açısından da işçilik maliyetlerinin sabitlenmesi kolaylaşmakta, ücretin hesaplanması fazla emek ve zaman gerektirmemektedir.

Zamana dayalı ücret sisteminin temeli, işgörene işe verdiği zamanla orantılı olarak ücret ödemektir. Bir işin miktarı önceden belirlenemediği zamanlarda (özel bir aygıtın onarılmak üzere kontrol edilmesi gibi) uygulanabilen tek sistemdir. Aynı şekilde çok fazla özen gerektiren ve işlem bir kere bittikten sonra kontrol edilemeyen işlerde bu sistem iyi sonuç vermektedir. Ancak, işgören zaman kazanmak yolu ile gelirini arttırmak için gerekli tedbirleri gözardı edebilmektedir.

Bu sistem, işgörenin kıdemini, dürüstlüğünü, meslek kapasitesini hesaba katma olanağı sağlamaktadır. Diğer taraftan boş dolaşmayı özendirme gibi bir sakıncası vardır. Fazla çaba gösteren işgörenler, daha az çaba gösterenlerle eşit veya yakın ücret aldığını görerek, onlara kendilerini uydurmakta gecikmezler. İşverenler, bu duruma sıkı bir gözetim ve sürekli bir uyarı ile karşı koymaktadırlar.

Bu sistem, işe gösterilmesi gereken özen ile, üretim niceliği arasında ilişkinin düşük olması, üretimin ve üretkenliğin ölçülememesi ya da ölçülmesinin büyük

---

<sup>95</sup> Demircioğlu, s.55.



maliyetler gerektirmesi durumunda uygulanmaktadır. Örneğin yönetim, gözetim, bakım, koruma ve genel büro işleri gibi. Ayrıca işin hızını arttırmanın işin kalitesi ya da işgörenin sağlığı, güvenliği açısından olanaksız ya da işletmenin pahalı araç ve gereçlerinin teknik güvenliğinin sağlanamaması durumunda da genellikle zamana dayalı ücret sistemleri uygulanmaktadır.

TÜTSİS tarafından 1999 yılında, üye işyerlerinden 87'si üzerinde uygulanan anketin sonuçlarına göre;

Araştırma kapsamındaki işyerlerinde uygulanan ücret usulleri, zaman esasına ve verim esasına göre olmak üzere irdelenmiş ve 1999 yılı sonu itibariyle kapsam içi personelin %93,3'ünün zaman esasına, %6,7'sinin verim esasına göre ücret almakta olduğu tespit edilmiştir.<sup>96</sup>

Volvo otomobil imalatında, saat ücreti ile çalışan işçilerden oluşan ekipler kullanılmaktadır.<sup>97</sup>

İşgörenlere ödenecek ücretin zaman ile ilişkilendirilmesinde farklı uygulama ve sistemler kullanılmaktadır. Bu sistemler şöyledir :

### **3.2.1.1 Temel Zaman Ücreti Sistemi**

Bu sistemde ücret ölçüsü zamandır; yapılan işin miktarı ve kalitesi dikkate alınmaksızın, işgörenin işte geçirdiği zaman karşılığında önceden belirlenen sabit bir ücret ödenir. Ücretler, çalışılan zamana bağlı olarak temel ücret üzerinden ödenir.<sup>98</sup> En basit ve çok eski yıllardan beri uygulanan en yaygın kullanım alanı bulmuş bir ücret sistemidir.

---

<sup>96</sup> TÜTSİS, "1999 Yılı Çalışma İstatistikleri- Ücret Sistemleri", <http://www.tekstilisveren.org.tr/turkce/yayinlar/rapor1999/6.htm>, (07.03.2006)

<sup>97</sup> Güler İslamoğlu, "İş Dünyasında Ekip Olarak mı İşbirliği Yapacağız, Yoksa Grup Olarak mı", KalDer Forum Nisan-Mayıs-Haziran 2001,

[http://www.kalder.org/preview\\_content.asp?contID=678&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org/preview_content.asp?contID=678&tempID=1&regID=2), (07.08.2006)

<sup>98</sup> Benligiray, s.32.

İşgören, saat başına, gündelik, haftalık, aylık olarak önceden saptanan belirli bir ücreti alır. Bu sistemde ücret daima sabit kalır.<sup>99</sup> İşgörenler, birim zaman esnasında (saat, gün, hafta, ay gibi) işlerini yapsın ya da yapmasınlar ücretlerini alırlar. Zaman birimi için belirlenen ücret miktarı, ücret haddidir. İşgörenin ücret geliri (Üg) ise; çalışılan süre (Çs) ile zaman birimi için belirlenen ücret miktarı (Üm) çarpımıdır. (Üg= Çs x Üm)

Zaman birimi esasına göre belirlenen ücret sistemlerinde istenen miktar ve kalitede üretim veya hizmetin elde edilmesi yönünde işgörenin ücret aracılığı ile isteklendirilmesi zordur. Çünkü işgörenin başarısı ve işini daha kısa zamanda daha hızlı yapması ile ücret geliri arasında bağıntı yoktur. İşgörenlerin daha hızlı ya da yavaş çalışmaları; kaliteli iş yapmaları; başarı düzey farklılıkları zaman ücretini değiştirmez. Bu nedenle zaman ücretlerinde özendirici bir nitelik yoktur. Ücret geliri, çalışılan süre ile orantılı olarak artar. Yani; işgörenin ücret hesabında, eas alınan zaman birimi süresinde işinin başında bulunması öngörülen zaman ücretini hak etmesini sağlar. Aynı işte çalışan ancak, kaliteli iş yapan işgören ile, kalitesiz iş yapan işgören arasında bu nedenle ücret farklılığı olmaz; her ikisi de aynı ücreti alırlar.<sup>100</sup>



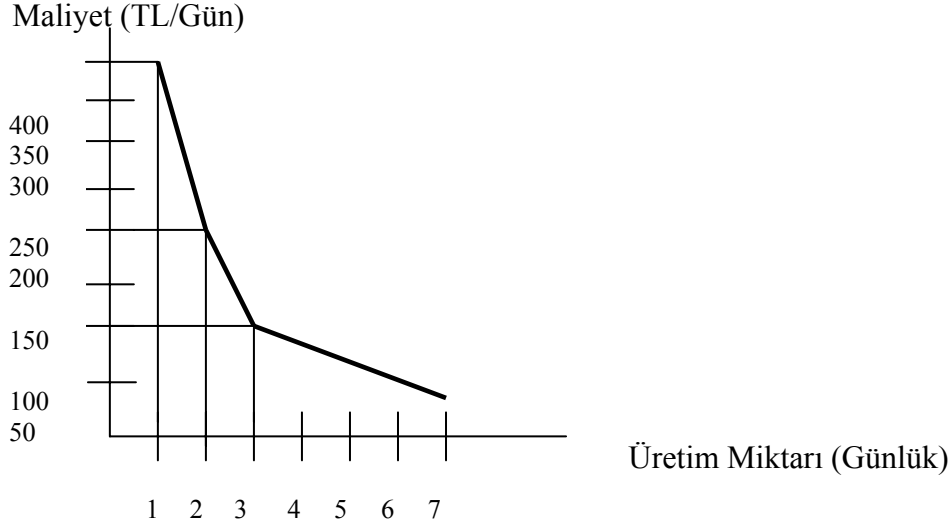
**Şekil 12: İşgörenin Ücreti ile Çalışılan Zaman Arasındaki İlişki**

**Kaynak:** Kaynak ve Diğerleri, s.307.

<sup>99</sup> Yalçın, s.184.

<sup>100</sup> Kaynak ve Diğerleri, s.307.

Şekil 12’de görüleceği üzere, işgörenin ücret geliri çalışmış olduğu gün sayısı ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Buna karşılık ücretin maliyet içerisindeki payı ise günlük üretim miktarına oranla azalmaktadır.



### Şekil 13: Üretim ve Maliyet İlişkisi

**Kaynak:** Kaynak ve Diğerleri, s.308.

Şekil 13’te görüldüğü gibi, üretim miktarında artış olduğunda, birim ürün maliyeti içindeki ücret payı azalır ancak, işgören ücreti veya gelirinde bir değişiklik olmaz. Ürün miktarı ile işgörenin ücreti arasında bağımlı bulunmaması, zaman ücretinin özendirici olmadığını göstermektedir. İşgörenin çalışma hızı kendi isteğine göre değişmektedir. Dolayısıyla verim, işgören ile yönetim arasındaki ilişkiden etkilenmektedir. Örgüt iklimi, işgören tatmini ve mutluluğu, aidiyet gibi bireysel değerlendirme sonuçları da, verimliliği etkilemektedir. Buna karşılık zamana dayalı ücretlendirmenin zorunlu olarak uygulandığı iş türleri vardır ve bu nedenle büyük oranda kullanılan bir sistemdir.

Zaman ücreti hazırlanması çok uzun süren, yerine göre kimi durumlarda incelik ve duyarlılık isteyen (kuyumculuk vb) veya kaba sayılan tehlikeli görülen ve ağır olan (ticaret, endüstri, maden işletmelerinde) işlerde uygulanır. Ayrıca nicelik belirlemesinin ve verimin ölçülmesinin zor olduğu işlerde de zaman ücreti kullanılır.<sup>101</sup> İşgörenin doğrudan verim üzerinde etkili olmadığı bazı durumlarda iş aralıklı olarak yapılmakta

<sup>101</sup> Bayraktaroğlu, s.168.

veya beklemek gerekmektedir. Bu işlerde ücret, işgörenlerin üretime katılması yanında üretime katılmaya hazır olmaları halinde de ödenmektedir; örneğin kapıcılık, santral memurluğu, satıcılık.

### **Temel Zaman Ücreti Sisteminin Olumlu Yönleri:**

- Basit ve açık bir ücret sistemidir.
- Belirli bir tutardaki ücret, işgörene garanti edilmiştir.
- Sistemin oluşması için karmaşık süreçlere gerek duyulmaz.
- İşgörenlerce farklı algılanacak ayrıntılı çalışmalar gerektirmez.
- Ücret konusunda işgören ve işverenler arasında anlaşmazlığa neden olacak bir sorun yaratmaz.
- Ücret konusunda işgören-işveren çatışmaları daha azdır.
- Sistemin uygulanması ek bir masraf gerektirmez.
- Sistem; işdeğerleme, başarı değerlendirme gibi bilimsel çalışmalara göre oluşturulursa, yeterli ve tatmin edici bir ücret ödemesi sağlar.

### **Temel Zaman Ücreti Sisteminin Olumsuz Yönleri:**

- Etkili bir denetim ve gözetim sistemi uygulanmadığı durumlarda, işgörenlerin işi yavaşlatması, verimi düşürmesi kaçınılmaz olur.<sup>102</sup>
- İşgücünü işletmeye bağlayacak, verimi yükseltecek diğer sistemleri gerektirir.<sup>103</sup>
- İşgörenleri özendirilmeye sevkmediği için verimlilik artışı sağlamaz.
- Başarılı ve başarısız işgörenler aynı ücreti alır, bu da adaletsizlik yaratır.
- İşgöreninin verimliliği arttığında bu durum işveren için menfaat doğursa da, işgörene herhangi bir fayda sağlamaz.
- İşgörenlerin performansı, kıdemi, becerileri, yetenekleri ve bilgisi ücretine yansımaz
- Genellikle rutin işler için uygundur.

---

<sup>102</sup> Sabuncuoğlu, s.221.

<sup>103</sup> Bayraktaroğlu, s.169.

### 3.2.1.2 Ölçülmüş İş Miktarına Göre Günlük Ücret Sistemi

Ölçülmüş iş miktarına göre günlük ücret sistemi, temel zaman ücreti sisteminin sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiştir. Sistem, bir zaman dilimi içindeki üretim hedeflerinin önceden belirlenerek, bu üretimin gerçekleşebileceği fikrini işgörelere kabul ettirmek, öngörülen üretim hedefini psikolojik bir baskı aracı olarak kullanarak işgören çabasını belirli bir üretim miktarını gerçekleştirme çevresinde düzenli tutmak amacına yönelmiştir.

1950 ve 1960 yılları arasında popüler hale gelen iş ölçümüne dayanan sistemlerde, bir iş ya da o işin çıktıları ölçülür ve bu işi gerçekleştirmek için gerekli standart zamanlar saptanır. Bu sistemler işgöreleri, standardın üzerindeki çalışmalarını baz alarak ücretlendirirler. Bu sistemler ücretin üretkenlikle ilişkilendirilmiş olması avantajına sahiptir; işgörelenler en azından o iş için uygun görülen standart zaman haddi için gerekli başarıyı göstermeyi düşünürler. İşgöreleri standart zaman haddinden daha çok çalışmaya yönelten bir teşvik söz konusudur, böylece şartlar ve motivasyona göre çıktıyı değiştirme esnekliği de vardır.<sup>104</sup> Bu nedenle ölçülmüş günlük iş miktarına göre ücret sistemi, parasal yaptırım gücü olan bir sistemdir.

İş ölçümüne dayanan bu sistemin etkili olması, işin tam ve doğru olarak ölçülebilir olmasına bağlıdır. Bu ücret sisteminin uygulanması için, belli bir zaman dilimi içinde (gün vb), işgörelenin ne kadar üretim yapabileceği önceden yapılan ölçümler ile saptanmaktadır. İş ölçümlerinin oluşturulması için bilimsel ölçüm yöntemi ve teknikleri kullanılmakta ve işgörelenlerle bu konuda işbirliği yapılarak anlaşma sağlanmaktadır.

İşyeri içinde iyi ilişkilerin geliştirilmesinde bu sistem önemli rol oynamaktadır. Sözleşmenin parasal boyutu belli bir zaman dilimi içinde gerçekleşen sonuçlara göre ortaya çıkar. Genellikle haftalık olarak değerlendirilen, günlük hedef gerçekleştirme oranları incelenir. Ortalama değer esas alınır. Bu değerlerin, öngörülen üretim miktarları ile karşılaştırılmasına göre karar verilir. İş ölçümleri ve ücretler belli aralıklarla gözden geçirilir. Yeni iş düzenlemeleri, değişim iş ölçümlerini etkilemediği sürece, sistemin

---

<sup>104</sup> Ashly Pinnington and Tony Edwards, **Introduction To Human Resource Management**, Oxford: Oxford University Press, 2000, s.153.

yeniden gözden geçirilerek değiştirilmesi sözkonusu olamaz. Kuramsal olarak bu sistem güven duyulan bir iş ölçümleri düzeni ile oluşan kurallara bağlılığı ifade eder.<sup>105</sup>

### **3.2.1.3 Değişken Günlük Ücret Sistemi**

Değişken günlük ücret sistemi, zaman birimi temeline dayalı olarak belirlenen ücret sistemine ve ölçülmüş günlük iş miktarına göre ödenen ücrete oranla özendirici niteliğe sahip bir sistem olarak kabul edilmektedir. Diğer zaman ücret sistemlerinden önemli farklılığı, iki ücret seviyesinin mevcut olmasıdır. Değişken ücretin birinci bölümü tüm işgörenler için geçerli olan bir temel ücret niteliği taşımaktadır; üretim veya hizmetin miktarı ne kadar olursa olsun her işgören bu ücreti almaktadır. İkincisi ise, öngörülen hedeflerin üstüne çıkan işgörenlerin alabileceği yüksek günlük ücrettir.

İşgörenlerin yüksek günlük ücreti elde edebilmeleri için öngörülen iş miktarının üstünde üretim yapmaları yeterlidir. İşgörenler daha fazla üretebilecek olsa bile değişken ücret sisteminde öngörülen miktarın üzerinde üretenler arasında ücret farklılığı gerçekleşmediğinden, yüksek üretken işgörenler için çekici bir sistem olmamaktadır. Bu bakımdan işgörenleri, beceri ve yeteneklerini geliştirme, daha fazla üretme yönünde güdüleyememektedir.

Değişken ücret uygulaması özendirici sistemler kadar etkili olmasa bile, zaman ücreti esasında işgörenlerin çabasını arttırma bakımından olumlu sonuç veren bir sistemdir. Değişken ücret sisteminde iki ücret seviyesinin mevcut olması, üretim veya hizmetin, öngörülen hedeflerin üzerine çıkarılması çabalarını özendirmektedir.

Değişken ücret, yeni kurulan işletmelerde daha başarılı olmaktadır. Çünkü yeni işletmeler teknolojik açıdan iş ölçüm ve standartlarının doğru ve kesin saptanma imkanı bulunan işyerleridir ve işgörenlerin aralarında anlaşmaları olanağı da daha düşüktür.

#### **Değişken Günlük Ücret Sisteminin Olumlu Yönleri:**

- Özendirme gücü olan bir zaman dayalı ücret sistemidir.
- Üretim miktarının belirlenmesi iş ölçümlerine göre olur, belirli bir hedefin bulunuşu denetimi kolaylaştırır.
- İki ücret seviyesi bulunduğu için işgörenlerin ücret gelirlerini hesaplamak kolaydır.

<sup>105</sup> Kaynak ve Diğerleri, s. 310-311.

- İki ücret seviyesi bulunduğu için işgörenlerin elde ettikleri sonuçlara göre adil bir ücret belirlenir ve haksızlık sözkonusu olmaz.
- İşgörenlerin denetimi dışındaki etmenler nedeni ile büyük oranda bireysel ücret farklılıkları ortaya çıkmaz ve yönetim, etkili bir denetim gerçekleştirebilir.
- İş ölçümlerinin oluşturulması, işgönerlerce kabul edilen sonuçlar, olumlu beşeri ilişkilerin gelişmesini sağlar.

### **Değişken Günlük Ücret Sisteminin Olumsuz Yönleri:**

- İşgörenlerin aralarında anlaşarak iş ölçümlerini etkilemeleri olanaklıdır. Böylece, üretim miktarını sınırlayabilirler<sup>106</sup>
- Yüksek üretken işgörenlerin fazla çalışma isteklerini güçlendirir ancak; yalnızca öngörülen üretim hedefi veya çevresinde üretim gerçekleştirir, daha yüksek üretebilen yüksek üretken işgörenleri özendirmez.
- Yönetimin nitelikli, bilinçli ve güçlü olmasına ihtiyaç vardır çünkü, iş ölçümlerinin doğru ve adaletli yapılması gerekmektedir.

### **3.2.2 Üretilen İş Miktarına Dayalı Ücret Sistemleri**

Üretilen iş miktarına dayalı ücret sistemlerini parça başı ve götürü ücret sistemleri şeklinde gruplandırmak mümkündür. Yapılan iş miktarına göre hesaplanan ücret, akord ücret olarak bilinmektedir. Bu ücret, parça sayısı, büyüklük, uzunluk ya da ağırlık gibi birimlere göre saptanmaktadır. Her bir birim için saptanan ücretin, birim sayısının toplamıyla çarpılması sonucunda bulunur. Bunun uygulamada görülen en yaygın türü parça başına ücrettir.<sup>107</sup>

#### **3.2.2.1 Parça Başı Ücret Sistemi**

Zaman esasına göre ücretleme düzenine karşı geliştirilen en eski ücret düzeni parçabaşına ücretlemedir. Bu düzenin temeli, işgörenin ürettiği her parça (birim) için belirli bir ücretin verilmesine dayanır. İşgören, işin yapılması için harcanan zamana göre değil, üretilen mala yada üretime katkısına göre ücret alır.<sup>108</sup> Parça başı ücret

<sup>106</sup> Kaynak ve Diğerleri, s.314.

<sup>107</sup> Benligiray, s.33.

<sup>108</sup> Sabuncuoğlu, s.222.

sisteminde, işgörene önceden belirlenmiş bir göstergeye göre ücret ödenmektedir. Harcanan zaman ve işgören ile ilişkilendirilmeden yalnızca iş göz önüne alınmaktadır.

Parça başı ücret sisteminde işgörenin ücret geliri, üretilen miktar ile doğru orantılı olarak artar. Bu nedenle parça başı ücret sistemi, işgöreni fazla kazanç elde etme yönünde isteklendirir. Kazanç, üretim miktarı ile orantılı olarak arttığı için, bu tür ücret uygulamasında aşırı yüklenen işgören, sağlık sorunları ile karşı karşıya kalabilir.<sup>109</sup> Ayrıca işgörenler, daha fazla ücret geliri elde etmek amacıyla çok çalışarak kendilerini fiziksel, sosyal yada psikolojik açıdan zorlayabilir ve gereğinden fazla yıpratırlar. Bu durum, sağlık sorunlarına ve iş kazalarının artmasına yol açabilir. Öte yandan üretimde hıza önem verilmesi; ürün kalitesinin düşmesine, hatalı ürün sayısının ve firelerin artmasına neden olabilir.

Parça başı ücret sistemleri, rekabetçi koşulların ve maliyet denetiminin, birim başına işçilik maliyetinin peşinen kesin ve sabit olmasını zorunlu kıldığında daha tatmin edici olur.<sup>110</sup> İşgörenin başarı düzeyinin, sağlıklı biçimde belirlenip iyi denetlenebildiği büyük işletmelerde, bu sistemin yaygın bir uygulama olanağı bulunduğu gözlenmektedir. Ayrıca kitle üretim yapan işletmelerde ve özellikle bant sistemli ve otomatik kontrollü üretim süreçlerinde de bu sistem genellikle yararlı olmaktadır.

Bu sistem, arı akort ücreti ve en az ücret miktarlarının garanti edildiği akort ücreti olarak iki şekilde uygulanır. Arı akort ücretinde, işi yapan kişi yaptığı her iş için daha önceden saptanan ücreti almaktadır. Bu uygulama, işgören normal performansın altına düştüğü zamanda geçerlidir. Hiçbir işi tamamlayamayan işgören ücret almamaktadır. Ancak bu şekilde ücret uygulaması yasal, sosyal ve etik nedenlerden dolayı bir işletmede istihdam edilen işgörenler için uygulanmaz. Sadece dışarıya iş verilen parça başı siparişlerde, örneğin fason iş de olarak tanımlanan işlerde uygulanmaktadır.<sup>111</sup>

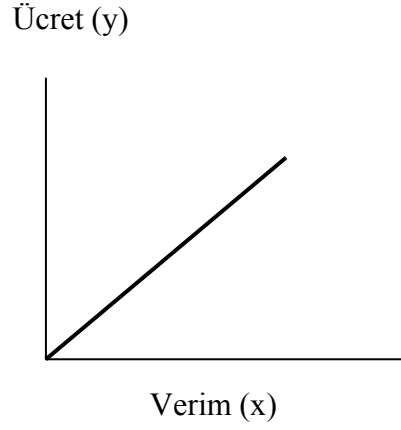
---

<sup>109</sup> Bayraktaroğlu, s.170.

<sup>110</sup>“ Ücret Sistemleri”, <http://www.kalem.gen.tr/oku.asp?id=171>, (30.08.2006)

<sup>111</sup> Benligiray, s.34.



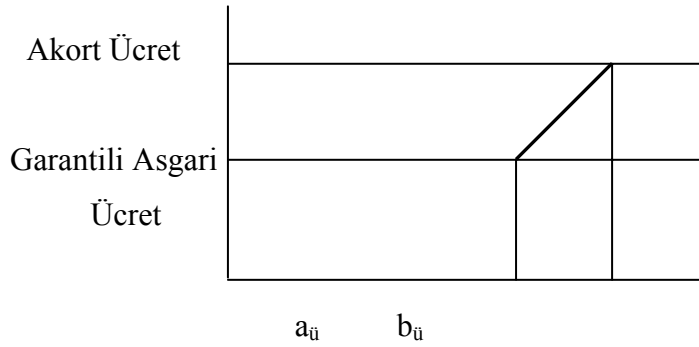


**Şekil 14: Arı Akort**

**Kaynak:** Kaynak ve Diğerleri, s.325.

Arı akort ücreti Şekil 14’te belirtilmiş olup, görüldüğü üzere ücret, verimlilikle orantılı olarak artmaktadır.

Şekil 15’te belirtilen asgari ücret garantili akort türünde ise işgören belli bir asgari ücret gelirini garanti etmektedir. İşgörenin normal verim düzeyinin altına düşse bile elde edeceği bu ücrete, garantili ücret denilmektedir. Garantili akort ücret türlerinde, işgörenler normal verim düzeyinin altında üretseler bile normal verim için öngörülen ücreti almaktadırlar.



**Şekil 15: Garantili Akort Ücret**

**Kaynak:** Kaynak ve Diğerleri, s.326.

Akort ücretinin hesaplanması için, her işin normal gerçekleştirilme süresi ve verim derecesi belirlenmektedir. Verimi hesaplayabilmek içinde, öncelikle o işin yapılma süresi ölçülmektedir. Normal verimin ne olduğu konusunda objektif bir ölçüm tekniği bulunmamakla birlikte, tanıma dayalı bir ön kabul mevcuttur. Şöyle ki;

“Normal verim” : Normal bir işgörenin normal koşullarda normal bir iş hızı ile ulaştığı verim düzeyidir.<sup>112</sup> Buna göre verim derecesi ve işin normal süresi şöyle hesaplanmaktadır :

Verim Derecesi : Gerçek Verim/Normal Verim x 100

Normal Süre : Gerçekleşen Zaman x Verim Derecesi /100

Eczacıbaşı Vitra, ücret sistemlerinin genel hatlarını şöyle açıklamaktadır:

Beyaz yakalı çalışanlar için uygulanan performans zammı, mavi yakalı çalışanlar için geliştirilen akord ve prim uygulamaları, işinde fark yaratan çalışanların ödüllendirilmeleri ve ücretlerinin farklılaştırılması sistemini getirmektedir.<sup>113</sup>

#### **Parça Başı Ücret Sisteminin Olumlu Yönleri:**

- Basit ve anlaşılır bir sistemdir; işgörenler ücret gelirlerini, işverenler ise maliyetlerini kolaylıkla hesaplayabilirler.
- Çıktısı ölçülebilen işlerde üretim ve verimlilik artışı sağlar, bu da maliyetleri düşürebilir.
- İşgörenler daha fazla ücret geliri elde etmek için daha fazla çalışmaya istek duyarlar, başarı ve tatmin düzeyi artar.
- Her işgören ortaya çıkardığı ürün (birim) kadar ücret alacağından, işgörenler arasında ücret adaleti sağlanmış olur.

#### **Parça Başı Ücret Sisteminin Olumsuz Yönleri:**

- Daha fazla ücret geliri elde etmek isteyen işgörenler, daha fazla çalışıp daha fazla üretmek isterler. Buna bağlı olarak, kalite ihmal edilebilir ve verimlilik düşer, işgörenler fiziksel ve psikolojik olarak sorunlar yaşayabilir ve iş kazaları artar, hammadde ve malzeme kayıpları olabilir.
- Ekonomik kriz yada çeşitli nedenlerle işin durması veya yavaşlaması durumunda işgörenlerin kazancı düşer.

---

<sup>112</sup> Kaynak ve Diğerleri, s.327.

<sup>113</sup> Erhan Arpaç, “Eczacıbaşı Vitra İnsan Kaynakları Uygulamaları”, *TİSK İşveren Dergisi*, [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=127&id=8](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=127&id=8), (20.06.2006)

### 3.2.2.2 Götürü Ücret Sistemi

Belli bir işin tamamının yapılması için zamana veya üretim üniteleri ölçülerine bağlı bulunmayarak ödenen ücrettir. Bu sistem; yapı, ulaştırma, sıra, boya, cila, onarım, hesapların inceletilmesi, plan ve proje yaptırılması gibi alanlarda kullanılan bir ücretleme sistemidir. Eğer üretim önceden saptanan düzeye ulaşamaz ise, işgörenin ücreti kısılır. Buna karşılık üretim saptanan düzeyi aştığı takdirde işçiye hiçbir zaman ek ücret ödenmez.<sup>114</sup> Bu sistemde ücret ölçüsü bir işin bütünüdür ve önemli olan işin kendisinden çok bu işin tamamlandığında ortaya çıkan ve objektif olarak gözlemlenmesi mümkün olan sonucudur. Günümüzde sözkonusu sonucun mutlaka maddi bir şekilde kendisini göstermesi gerekmekte, bir işgörmeye faaliyetinin maddi olmayan sonuçları da dikkate alınabilmektedir.

Görüldüğü gibi bu sistemde, zaman göre ücret sistemine göre patronun lehine bir durum vardır.<sup>115</sup> Çünkü işgören, taahhüt ettiği işi bitiremezse işveren işgörenin ücretini azaltmak hakkına sahip bulunmaktadır.

Uygulamada birim saptamasının güç olduğu veya birbirine benzememesi nedeniyle seri olarak görülmesi mümkün bulunmayan ya da bir süre devam eden süreli işlerde işin sonucuna göre bu ücret türü belirlenir.<sup>116</sup>

Götürü ücret sisteminde, bir rakibe verilebilecek her türlü işte pazarlık uygulanabilir. İşveren, işin yapılmasından önce ödenecek ücretin tutarı konusunda ekip şefi ile pazarlık yapabilir. Ücret, ekip üyeleri arasında, işgörenin gözetimi altında dağıtılmaktadır. Ancak, iş sonuçlarının kestirilmesi tesadüfe çok bağlıdır, çünkü işveren ile işgörenler arasındaki tartışmalar bilimsel temellerle değil, aynı türden daha önceden yapılmış işlerle yapılan bir karşılaştırmaya dayanmaktadır. Böylelikle, işlerin önemi üzerinde değer biçme hataları zararlı sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin düşük ücret öngörülen işlerde işgörenler bu iş üzerinde normal ücretlerini arttırmanın olanaksız olduğunu ve kendilerine garanti olan asgari miktarla yetinmek gerektiğini fark ederek tatminsizlik duymaktadırlar.

---

<sup>114</sup> Sabuncuoğlu, s.220.

<sup>115</sup> Yalçın, s.186.

<sup>116</sup> Demircioğlu, s.55.

Götürü ücret, birbirleri ile benzerlikleri ve farklılıkları olan üç ayrı tipte incelenebilir.<sup>117</sup>

1. **Toptan Götürü Ücret:** İşgören sözleşmede kararlaştırılan götürü ücret karşılığında üstlendiği işin tamamını usulüne uygun, ayıpsız ve özellikle kullanıma elverişli bir biçimde tamamlayıp teslim etmekle yükümlüdür. Buna karşılık işveren sadece kararlaştırılan götürü ücret miktarını ödemekle yükümlüdür.

2. **Global Götürü Ücret:** Toptan götürü ücretten farkı, işgörene ayrıca fiyat farklarından doğan zararın karşılanmasını isteme hakkı vermesidir.

3. **Birim Fiyatlara Göre Belirlenen Götürü Ücret:** İşgörenin yaptığı iş miktarı taraflar arasındaki anlaşmaya göre gerçek ölçümlene veya plana uygun teorik ölçüye göre hesaplanır. Birim fiyatla çarpılacak olan yapılan iş miktarının tespit edilmesi sorumluluğu işgörene aittir.

### 3.3 Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

En genel tanımı ile performansa dayalı ücret sistemleri, ücret ile performans arasında ilişki kurarak oluşturulan ücret sistemlerini içerir.<sup>118</sup> Doğrudan işgücü piyasasına dayalı ya da zaman ve üretilen iş miktarı esas alınarak yapılan iş temelli ücretlendirmelerde işgörenlerin işi gerçekleştirirken göstermiş olduğu başarı ve performansları dikkate alınmamaktadır. Oysa bu sistemde, işgörenlerin sorumlu oldukları işi gerçekleştirirken göstermiş oldukları performans baz alınmaktadır. Performansa dayalı ücret sistemleri, işgören performansının geliştirilmesi hedefi üzerine inşa edilmektedir.

Performansa dayalı ücretlendirme sisteminin temel amacı örgüt için değerli personeli cezbedecek, motive edecek, işletmede kalmalarını sağlayacak ve aynı zamanda personel tarafından adil olarak algılanacak, işletme için kabul edilebilir maliyet sınırları içinde olan bir ödeme paketi tasarlamaktır.<sup>119</sup>

Performansa dayalı ücret sistemlerinin etkili bir biçimde uygulanabilmesi için;

---

<sup>117</sup> Benligiray, s.35-37.

<sup>118</sup> Uyargil, s.125.

<sup>119</sup> Benligiray, s.39.

- Üst yönetimin performans geliştirme kültürüne inanması ve bu konudaki çalışmalarını desteklemesi gerekmektedir.
- Performansın nasıl ödüllendirildiği konusu açık ve net olmalıdır.

Performans değerlendirme sisteminin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. Parasal ödülleri belirleyen faktörlerden biri olarak performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı işletmelerde, sistemin diğer amaçları değerlendirenlerin gözünde önemini kaybetmekte, bütün ilgi ve kaygılar ücret sisteminin çevresinde yoğunlaşmaktadır.<sup>120</sup> Ücretlerin performansa yönelik belirlenmesine karşı ileri sürülen görüşlerin arasında ise,<sup>121</sup>

- Bireysel performansın objektif olarak ölçülmesinin zorluğu,
- Çalışanların yaratıcılık, kalite, uzun dönemli düşünme ve hareket etme gibi konular yerine kısa sürede sonuç olarak ücretlerini arttırabilecekleri konulara ağırlık vermesine neden olabileceği,
- Çalışanların bireysel performanslarının üzerinde fazla durulmasının takım çalışmasını yok edebileceği yer almaktadır.

Yüksek performanslı çalışanların şirketin karlılığını ve verimliliğini doğrudan etkilediği gerçeği, yöneticilerin en az insan kaynakları departmanları kadar çalışanların performanslarının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi konularında hassas olmasını zorunlu kılmaktadır. Yapılan bir araştırmada ortalama bir çalışan ile yüksek performanslı bir çalışanın verimliliği arasındaki fark bu konuya verilmesi gereken önemi bir kez daha gözler önüne sermektedir. Söz konusu farkın, üst yönetim seviyesinde +48%, orta kademe yöneticiler ve uzmanlarda +32% ve diğer çalışanlarda +19% kadar olduğu tespit edilmiştir.<sup>122</sup>

Uygulamada performansa dayalı ücret sistemlerini kullanan işletmeler bilinçli ya da bilinçsiz olarak bu ilişkiye netlik kazandıramıyorsa, sistemden bekledikleri yararları ulaşmaları güçleşecektir. Çünkü bu konudaki kuramsal ve ampirik çalışmalar,

---

<sup>120</sup> Uyargil, s.5.

<sup>121</sup> Tanyaş, s.89.

<sup>122</sup> Tuğba Çörtekoğlu, "Yetkinlikler", <http://kalite.goksel.com/performans/yetkinlikler.htm>, (10.06.2006)

bir ücret sisteminin işgörenleri motive edebilmesi için şu dört özelliğe sahip olması gerektiğini öne sürmektedir: <sup>123</sup>

- Çalışanları, başarılı performansın daha yüksek maddi ödüllerle sonuçlanacağına inandırmalı,
- İşgörenlerin gözünde ücretin önemini arttırmalı,
- Başarılı performansın olumsuz sonuçlarını azaltmalı,
- Ücret dışındaki diğer olumlu sonuçların da başarılı performans ile ilişkilendirilebileceği koşullar yaratmalıdır.

Performansa dayalı ücret sistemlerinde genel olarak kullanılan teşvik araçlarını; parasal ödüller, parasal olmayan ödüller ve dolaylı parasal ödüller olarak üç gruba ayırabiliriz :

- **Parasal ödüller:** Prim, ikramiye, hisse sahipliği, kardan pay verme, kazanç paylaşımı vb.
- **Parasal olmayan ödüller:** İşgörenin işinden duyduğu tatmin, örneğin yaptığı iş ile gurur duyması, işinin bir anlamı olduğunu, başarıya duygusunu ya da bir ekibin parçası olmasının mutluluğunu hissetmesi vb.’dir.

Son yıllarda yapılan çalışmalar, Abraham Maslow, Frederick Hertzberg ve Peter Drucker gibi teorisyen ve yönetim “guru”larının yıllardır savunduklarını doğrulamıştır: Para gereklidir ancak başarılı çalışanları çekmek, tutmak ve motive etmek için tek başına yeterli değildir. Tabii ki hepimiz işe belli bir maaş için gidiyoruz ancak eğer paradan başka aldığımız bir şeyler yoksa iş bizim için anlamını büyük ölçüde yitirir. Bizi belli bir işte tutan ve verimliliğimizi doruğa taşıyan asıl şey yaptığımız işin içeriği ve işteki diğer çalışanlarla olan ilişkilerimizin kalitesidir. <sup>124</sup>

- **Dolaylı parasal teşvikler :** İşgörene doğrudan para olarak ödenmeyen fakat çeşitli

---

<sup>123</sup> Uyargil, s.128.

<sup>124</sup> insankaynaklari.com İçerik Ekibi, “Çalışanlarınıza Paradan Fazlasını Verin”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=241>, (09.11.2006)

şekillerde onun ihtiyaçlarını karşılayan araçlardır. Örneğin; ücret ya da çalışma güvencesi; hastalık, kaza ya da hayat sigortaları; çocuk ve çalışmayan eş yardımları, doğum, ölüm, tedavi, giyecek, kira, yakacak yardımları, lojman, ücretli mazeret izinleri.

İnsan Kaynakları Yönetiminin önemli bir işlevi olan ücret yönetimi, ülkemizde % 97 gibi çok önemli bir oranla enflasyon ile şekillenirken, % 86'lık bir oranda da örgüt içinde çalışanların bireysel performanslarına göre belirlenmektedir.<sup>125</sup> Bu konuda yapılan araştırmalara göre, performansa dayalı ücret planlarının uygulandığı sistemlerde uygulanmayanlara nazaran performans yaklaşık %30 daha yüksektir.<sup>126</sup>

Performansa dayalı ücret sistemleri, günümüzde her ne kadar pek çok işletmede yaygın olarak kullanılsa ve en adil sistem olarak nitelendirilse de, bu sistemin uygulanması sırasında bazı zorluklar yaşanmaktadır. Bunlardan en önemlisi, performansın değerlendirilmesi sürecidir. Çünkü, performans kriterlerinin doğru seçilmiş ve nesnel, değerlendiricilerin objektif olması önemli birer noktadır. Aksi takdirde, bir işletme için kağıt üzerinde mükemmel görünen bu sistem, uygulamaya geçildiğinde sağlıklı sonuçlar vermemektedir.

### **Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Olumlu Yönleri:**

- Performansa dayalı ücretlendirme sisteminin kabul gördüğü şirketlerde motivasyonun arttığı, işe devamsızlığın azaldığı ve şikayet sayısında bariz bir düşüş olduğu gözlenmiştir.<sup>127</sup>
- Ücret artışı konusunda işverenlere daha fazla esneklik sağlamaktadır. Kişisel (bireysel) performans artışı sağlamada birbirleriyle rekabet halinde olmakta, grup dayanışması zayıflamakta, sonuçta sendikalaşma istekleri kırılmaktadır.<sup>128</sup>
- Performansa dayalı ücretlendirme, yöneticilerin işgörenler üzerindeki kontrollerini arttırmalarına imkan tanımaktadır.

---

<sup>125</sup> Burcu Kümbül, "Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri", [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=103\\_](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=103_) (18.09.2006)

<sup>126</sup> Devlet Planlama Teşkilatı, s.44.

<sup>127</sup> insankaynaklari.com İçerik Ekibi, "Kıdem mi, Performans mı? ", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3796> , (30.08.2006)

<sup>128</sup> Devlet Planlama Teşkilatı, s.45.

- Kalite programları uygulayan işletmeler, kaliteyi ücretlendirmek isterler. Toplam kalite gibi yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasında, performansa dayalı ücret sistemleri ödüllendirme için uygun bir yöntemdir.
- Performansa dayalı ücret sistemleri, verimlilik artışı sağlamak suretiyle işletmelerde işgücü maliyetini azaltmaktadır.
- İşgörenleri motive etmekte ve böylece başarıya yönlendirmektedir.
- İşgörenler çaba gösterirken, ücretlerinin kendi emeklerine göre şekilleneceğinin farkına varırlar.
- Üstün nitelikli işgörenlerin elde tutulması sağlanırken, daha düşük nitelikli işgörelere kendilerini geliştirmeleri gerektiği mesajı verilir.
- İşlere ilişkin hedefler belirgin bir şekilde ortaya konulur.
- Birey, grup performansını geliştirir; artan işletme performansına bağlı olarak verimlilikte artar.

### **Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Olumsuz Yönleri:**

- Performansa dayalı ücret programı, personelin performansının sonuçlarına hakim olduğu, bunları kontrolü altında tuttuğunu varsayar. Oysa bu sonuçların pek çoğu başka faktörlere veya diğer bireylere (ve dış değişkenlere) bağlıdır. Böyle olunca, çalışan personel, kendi dışındaki faktörlerin yapılan işin sonucunu geniş ölçüde etkilediği durumlarda performansa dayalı ücretin adil olmadığını algılar.<sup>129</sup>
- İşletmedeki performans değerlendirme sistemi yetersiz ise, performans değerlendirme sisteminin ücret sistemi ile bağlantılandırılması olumsuz sonuçlar doğurabilir.
- Önceki dönemlerde görülen yüksek performans, işgörenin gelecek dönemlerde de aynı performansı devam ettireceğinin teminatı değildir. Bu nedenle performansa dayalı bir ücret sistemi, sürekli yüksek performansı garanti edememektedir.
- Uygulama maliyeti yüksek bir sistemdir.
- İşgörenler yalnızca ödül sistemi kullanılarak kontrol edilmektedirler.
- Özellikle üst ve orta düzey yönetici ve denetleyiciler üzerinde zaman kaybı ve duygusal talepler nedeniyle baskı yaratmaktadır.

<sup>129</sup> Devlet Planlama Teşkilatı, s.48.



Performansa dayalı ücretlendirme, ücretleri birey/grup/işletme performansına bağlayan bir halkadır. Performans yönetim sisteminin bir parçası olan performansa dayalı ücret, performansın daha önce konulmuş olan hedeflere göre değerlendirilmesiyle belirlenmektedir. Hedeflere bağlı performanslar doğrultusunda, ücretleri değiştirmek performansa göre ücretlendirmenin mantığını oluşturmaktadır.

Performansa dayalı ücret sistemlerini genel olarak kendi içerisinde farklı uygulamalara sahip olan; bireysel performansa dayalı ücret sistemleri, grup performansına dayalı ücret sistemleri ve işletme performansına dayalı ücret sistemleri olarak üç gruba ayırabiliriz.

### **3.3.1 Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemleri**

Bireysel performans, bir işgörenin yapması gereken bir iş ya da bir görev bakımından gösterdiği başarı derecesidir. Bir başka deyişle işletmenin o işle ulaşmak istediği amaç yönünde işgörenin kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara hangi ölçüde ulaşabildiğinin ve neyi sağlayabildiğinin anlatımıdır.

Bireysel performansa dayalı ücret sistemlerinin en temel özelliği performans ile ücretin ilişkilendirilmesidir. Bu nedenle sistemin etkili olabilmesi için ödüllerin etkili olması, ödüllerin dağıtımı ile performans düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olması ve eşit performans düzeyinde bulunan çalışanlara ödenen ödüllerin de eşit olması gerekmektedir.<sup>130</sup>

Bireysel performansa dayalı ücret sistemlerinin uygulamasını kolaylaştıran ve güçleştiren durumlar Tablo 6'da belirtilmiştir.

---

<sup>130</sup> Mehmet Hüseyin Bilgin, "Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik", *Çimento İşveren Dergisi*, Cilt:16, Sayı: 1, Ocak 2002, s.5.

**Tablo 6: Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemi Açısından Önem Taşıyan Kurumsal Çerçeve**

| <b>Bireysel performansa bağlı ücret uygulamasını kolaylaştıran durumlar</b>   | <b>Bireysel performansa bağlı ücret uygulamasını güçleştiren durumlar</b>   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Hizmet sektörü</li><li>- Özel sektör</li><li>- Esnek uzmanlaşmış teknolojiler</li><li>- Rekabetçi kültür</li><li>- Sendikasız</li><li>- İşin özelliklerinin iyi tanımlanmış olması</li><li>- Yapılan iş üzerindeki kontrolün güçlü olması</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Sanayi sektörü</li><li>- Kamu sektörü</li><li>- Kütle üretim teknolojileri</li><li>- Eşitlikçi kültür</li><li>- Sendikalı</li><li>- İşin özelliklerinin iyi tanımlanmamış olması</li><li>- Yapılan iş üzerindeki kontrolün zayıf olması</li></ul> |

**Kaynak:** Ayşe Ünal, **Performansa Dayalı Ücret**, Ankara : Kamu İş Sendikası Yayınları, 1998, s.18.

Bireysel performansa dayalı ücret sistemlerinin çoğunun arasında bağlantı ve benzerlikler bulunmaktadır ve bu sistemler, birbirlerinin eksik yanlarını kapatmaktadır. Böylelikle zaman içerisinde daha iyi ve komplike sistemler bulunmuş ve eskilerinin yerine işlerlik kazanmışlardır. Buna göre, işgörenlerin bireysel performansını ödüllendirmeye ya da geliştirmeye yönelik olarak geliştirilen ücret sistemlerini şu sıra ile inceleyebiliriz :

➤ **Halsey Ücret Sistemi:** Bu sistem Towne tarafından 1887’de ortaya atılmış ve daha sonra Halsey tarafından geliştirilmiştir. Sistemi geliştiren kişinin adını taşıyan Halsey sistemi, zamandan yapılan arttırima prim veren bir yöntemdir. Bu sistemde, bir işin bitirilmesi için gerekli standart süre saptanmaktadır. İşgörenler işi belirlenen standart sürede bitirirse, birim zaman için alınması gereken (saat, gün vb.) ücreti almaktadırlar. Eğer işi daha standart süreden kısa sürede tamamlarlarsa, birim zaman için ödenen ücrete ek olarak zamandan sağladıkları tasarruf nispetinde prime hak kazanırlar.

Halsey ücret sisteminde genelde işgörenin zamandan sağladığı tasarrufun parasal karşılığının %50'si işgörene geriye kalan diğer yarısı işverene bırakılmaktadır.<sup>131</sup>

Örneğin; bir işgören 6 saatlik işi 4 saate yapmış ise, önce söz konusu iş için saptanmış olan baz ücreti almakta, buna ilaveten tasarruf ettiği 2 saatin karşılığı olarak ta prime hak kazanmaktadır. Zamandan sağlanan bu tasarrufun yarısı işgörene yarısı işverene aittir. Sistem oldukça basittir, uygulaması kolaydır ve işgörenler tarafından da kolayca anlaşılabilir.

➤ **Rowan Ücret Sistemi:** Aynı Halsey sisteminde olduğu gibi, bu sistem de zamandan sağlanan arttıma prim vermektedir. Ancak bu sistem Halsey sisteminden farklı olarak, zamandan sağlanan tasarruftan doğan primin tamamını işgörene bırakmaktadır. Ayrıca Rowan sisteminde prim, artan zaman tasarrufu ile birlikte önceleri hızla artmakta, üretim düzeyi arttıkça yavaşlamaktadır.

Bu sistem 1901 yılında Halsey sistemini bazı sakıncalarını ortadan kaldırmak amacı ile Rowan tarafından ortaya atılmıştır. Bu sistem de zamandan yapılan tasarruf temeline dayandığından, işin yapılması için standart bir zaman saptanmakta, buna baz ücreti ödenmekte ve standart zaman üzerinden yapılan tasarruf için de ayrıca bir prim ödenmektedir.

Bu sistemin sakıncası; zaman tasarrufundan sağlanan primin tamamını işgörene bıraktığı için, işverenlerin standart zamanı daha da kısaltarak daha az prim ödemek yoluna gidebilme ihtimalidir. Bu da tamamen işgörenin aleyhine bir sonuç yaratmaktadır. Halbuki, Halsey sisteminde tasarruf edilen zaman paylaşıldığı için işgören de bu tasarruftan yarar sağlamakta ve böylece prim oranını ve baz ücret miktarını indirmek gereği duymamaktadır.

➤ **Barth Ücret Sistemi:** Standart zamana dayanmasına rağmen bu sistemin Halsey ve Rowan sistemlerinden farkı, garanti edilmiş bir saat ücretinin olmamasıdır. Bu sistem, işgörelere standardın altındaki üretimi için belirli bir ücreti garanti etmemektedir. Bu nedenle kazanç eğrisi de 0'dan başlamakta, azalan bir oranda fakat dik olarak

---

<sup>131</sup> Akyüz, s.89.

yükselmekte ve yüksek performans seviyelerinde hemen hemen düz bir şekil almaktadır.

İşgörenin ücretini hesaplamak için kullanılan formül; işin zamanı x harcanan gerçek zamanın karekökü ile işçilik ücretlerinin çarpımı şeklindedir.<sup>132</sup>

➤ **Bedaux Ücret Sistemi:** Bedaux sistemi Halsey sistemine benzemekle beraber, ondan farklı olarak tasarruf edilen süre için ödenecek farkın bir kısmının işgörenin kendisine diğer kısmının da tasarruf sağlamasına yardımcı olan diğer işgörelere ödenmesini öngörmektedir. Çoğunlukla tasarrufun %75'i işgörenin kendisine, %25'i de tasarruf sağlamasına yardımcı olan diğer işgörelere dağıtılmaktadır.

Sistemin yararı, çeşitli işlerin ortak bir esasa indirgenmesinin sağlanmasıdır. Çünkü iş ölçümü ve işdeğerlemesi temellerine dayanmaktadır. Böylece bir santral memuru ile makinistin verimi karşılaştırılabilir. Sistem, zaman araştırmalarının sağlıklı olarak yapılması temeline dayanır ancak bu konu tartışmalıdır. Bunun uygulandığı işletmelerde bile ücretler açıkça ilan edildiği halde gene de grevler olmaktadır.

Bedaux sisteminde her iş için belirlenen süre genellikle B birimi ile ya da puan / iş dakikaları ile gösterilmektedir.

➤ **Yüksek Parçabaşı Ücret Sistemi:** Bu sistemde işgörenin kazancı, çıktıyla doğru orantılı olarak artmaktadır. Ancak çıktıdaki artışla karşılaştırıldığında, kazançlarda sağlanan artış oranı daha yüksektir. Örneğin, standart çıktı üzerindeki %1'lik üretim artışına karşılık, işgörenin saat ücreti %1.2-1.33 gibi oranlarda artmaktadır.

➤ **Taylor Ücret Sistemi:** Taylor, işgörenin belirli bir zamanda ne kadar iş görebileceğini bilimsel olarak belirlemeye çalışmış ve her parçanın ne kadar zamanda yapıldığını ölçerek, bunlara ait zaman standartlarını saptamıştır. Bu ücret sistemi de, üretilen parça başına prim verme esasına dayanmaktadır. Taylor sisteminde, her işgörenin birim zamanda üretebileceği miktar ya da iş ölçülmekte ve birim zamanda yapılacak standart üretim/iş miktarı belirlenmektedir. Bu sistemde işgörenler için farklı

---

<sup>132</sup> Benligiray, s.42.

ücret tarifeleri düzenlenmiştir. Yani uygulamada parça başına iki ücret tarifesi vardır. Ücret işgörelere eriştikleri verime göre, bu verime rastlayan ücret tarifesi üzerinden ödenmektedir. Bu sistemde zaman tasarrufu değil, işgörelenin etkinliği söz konusudur. Örneğin, belirlenen standartta ya da standardın üzerinde iş yapan işgörelere yüksek ücret tarifesi üzerinden (örneğin parçabaşına 1,5 birim), standardın altında kalanlara ise düşük tarife üzerinden (örneğin parçabaşına 1 birim) ücret ödenmektedir.

Taylor ücret sistemi parça ücret sisteminin farklılaştırılmış ve daha çok sertleştirilmiş bir modelidir. Gerçi anlaşılması ve uygulanması çok kolaydır ama işgöreleri birer otomat gibi sürekli ve çok çalışmaya yöneltmesi ve yıpratıcı bir sistem olması nedeniyle geniş eleştirilere konu olmuştur. Zira bu sistemin amacı, çalışanları sürekli olarak saptanan standart parçanın üzerinde üretim yapmaya itmektir. Üstelik işgörelenler için diğer sistemlerde olduğu gibi garanti edilmiş minimum ücret (kök ücret) kavramı yoktur.<sup>133</sup>

➤ **Merrick Değişken Parçabaşı Ücret Sistemi:** Taylor'un iki basamaklı sisteminin üç basamaklı olarak geliştirilmiş şeklidir. Bu yolla yeni işe başlayan ve orta düzeyde performans gösteren işgörelenin özendirilmesi amaçlanmıştır. Standart çıktının %83'üne kadar düz parça başı ücreti, %83'te saatlik ücretin % 10'u oranında prim, standart çıktıya ulaşıldığında bir kez daha saatlik ücretin %10'u oranında prim ödenmektedir.<sup>134</sup>

➤ **Gantt Ücret Sistemi:** Taylor'un iş ortağı olan Gantt, Taylor sistemini daha ılımlı ve yumuşak bir hale getirmek istemiştir. Bu düşünce ile ortaya koyduğu kendi Gantt sistemi de zaman tasarrufu değil, işgörelenin etkinliği temeline dayanmaktadır.

Gantt sisteminde, üretim standartları bilimsel yöntemlerle belirlenmekte ve verim düzeylerine göre ücret ödenmektedir. Bir gün içinde gerçekleştirilmesi gereken standartlar genellikle yüksektir. Verim standartlarına ulaşan işgörelen, normal saat ücretine ilave olarak saat ücretinin %20-80'i oranı arasında prim almaya hak kazanır. Ayrıca Gantt sisteminde işgörelenin standart saat ücreti garanti altına alınmaktadır.

---

<sup>133</sup> Sabuncuoğlu, s.229.

<sup>134</sup> Benligiray, s.44.

İşgörenin standart üretim düzeyine ulaşamaması durumunda garanti edilen normal saat ücreti ödenir.<sup>135</sup>

Gantt da, en iyi koşullar altında belirli bir işin ne kadar zamanda yapılacağını incelemiş ve bunlara ait standart zamanları saptamıştır. Bu sistemde her işgörene zamana göre, örneğin saat başına çalışma ücreti garanti edilmiştir. Buna ilaveten, işgörenin verimi, standardın %100'üne erişir ya da bunu aşarsa o zaman işgörene saat başına ödenen baz ücretin %20 ila 80'ine kadar giden, ayrıca bir prim ödemektedir.

Zamana göre ücretin garanti edilmiş olması bu sistemde işgörene büyük bir güvenlik duygusu vermekte ve işgören hiçbir baskı altında kalmaksızın rahatça çalışabilmektedir. Böylece arzu ettiğinde ılımlı bir tempo ile çalışarak yalnız baz ücretini almakla yetinmekte ya da daha fazla çaba harcayarak çalışma temposunu hızlandırmakta ve böylece ücretinin de artmasını sağlamaktadır.

Bu sistemin uygulanmasında kullanılan bütün hesaplamalar işgörenler için daima açık ve net olmamakla beraber, Gantt sistemi Taylor'un çok sert olan sistemine tercih edilmektedir. Bunu nedeni, bu sistemin Taylor sistemine göre daha insancıl olmasıdır.

➤ **Emerson Ücret Sistemi:** Rowan sistemine benzerdir. Farklı olarak bu sistemde bir etkinlik endeksi saptanmakta ve ödenecek ücret miktarı bu endeksin çalışılan zamanın parasal değeri ile çarpılması sonucunda hesaplanmaktadır. Etkinlik endeksi, standart çalışılan zamanın fiili çalışma zamanına bölünmesi ile bulunur. Daha sonra hangi etkinlik düzeyi aşıldığında prim ödeneceğine ve farklı etkinlik düzeylerine hangi prim yüzdelerinin uygulanacağına karar verilir. Sistemin uygulanmasında belirli bir normal ücret ödemesi garanti altına alınmıştır. Buna ilave olarak etkinlik düzeyinin %66'sını geçen işgörenlere belirli oranlarda prim ödenir. Etkinlik düzeyi standardın %100'ünü aştığında prim oranı %20 ile sınırlandırılır.<sup>136</sup>

Emerson sistemi Halsey ve Gantt sistemleri gibi işgörene gündelik ücretini garanti etmektedir. Üretimin bütün evrelerini dikkatle bilimsel bir incelemeye tabi

---

<sup>135</sup> Benligiray, s.45.

<sup>136</sup> Benligiray, s.43.

tutarak işgören için görevlerin tamamı ve yüzdesine ait belirli standartlar saptanmıştır. İşgören bu standartlara eriştiğinde, Gantt sisteminde olduğu gibi, büyük bir prime hak kazanmaktadır. Fakat aksi halde, gene kendisine ufak bir prim verilebilmektedir. Ücret işgörenin verimi ne olursa olsun esas olarak zaman üzerinden ödenmektedir. Bununla beraber, bu zaman içinde erişilmesi gereken verim yani yapılması gereken görev için standart belirlenmiş bulunmaktadır.

Örneğin, saat ücreti 2.5 birim olan 8 saatlik bir işi, bir işgörenin 10 saatte bitirmesi halinde, bu işgörenin etkinlik düzeyi  $(8/10 \times 100)$  %8 olacaktır ve işgören o iş için garanti edilen günlük ücreti  $(2.5 \times 8 = 20)$  birim) alacaktır. Bir diğer işgören aynı işi 6 saatte bitirirse, etkinlik düzeyi  $(8/6 \times 100)$  %133 olacak ve %100'lük standardı aşmış olacağı için alacağı ücret, "normal ücret + etkinlik primi + tasarruf edilen süre  $(8-6=2)$  saat) için normal standart ücret" in toplamı olacaktır.

➤ **Liyakat Değerlendirmesine Dayalı Dereceli Saatlik Ücret Sistemi:** Bu sistemde işgörenler, işletmeye bireysel katkılarına göre ücretlendirileceğinden; liyakatlarına göre değerlendirilmektedirler. İşletmedeki her iş grubu için 3-4 farklı ücret düzeyi saptanmaktadır. İşgörenler, liyakatlarına göre değerlendirildikten sonra önceden belirlenen ücret düzeyleri kapsamında liyakatlarına göre ücretlendirilmektedir. Değerlemede beceriler, sorumluluklar, dikkat, deneyim, iş miktarı, yaratıcılık, çalışma hızı gibi kriterler göz önüne alınmaktadır. Liyakat değerlendirmesine dayanan bu sistem, genellikle doğrudan üretimde çalışmayan, memur ve yardımcı işgören statüsünde çalışanlar için teşvikli ödeme yapılmasını sağlamaktadır.

➤ **Komisyon Dayalı Ücret Sistemi:** Doğrudan komisyona dayalı bu sistem, çoğunlukla satış personeli için uygulanmaktadır. Garantisiz komisyon ve ek ödeme garantili komisyon olarak ikiye ayrılır. İşgörenler, ürettikleri/sattıkları miktar kadar ücret alıyorsa bu garantisiz komisyondur. Ek ödeme garantili komisyonda ise işgörene komisyon haricinde belirli bir miktar ödeme yapılmaktadır; işgören garanti edilen miktarın üzerinde üretmez/satamaz ise bu ödeme komisyonundan kesilmektedir.

➤ **Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirmeye Dayalı Ücret Sistemi:** Her alanda olduğu gibi insan kaynakları alanında da bazı kavramlar, teoriler organizasyon yaşadıkça tecrübe ile öğrenilmekte ve keşfedilmektedir. Diğer bir deyişle bazen değişen

koşullar bazı keşifleri zorunlu kılmakta, ihtiyaçlar yeni kavramların, yeni yapıların ve yeni yönetim tarzlarının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Yetkinliklerin keşfi de aynen böyle olmuştur işte. Bir gün, bir anda değil ama zaman içinde, değişen iş ve dünya koşullarına uyum sağlamaya çalışan şirketler tarafından kullanılmaya başlanmış, kullanıldıkça yaygınlaşmış ve benimsenmiştir yetkinlikler. Hızla değişen pazarda ayakta kalabilmek için mücadele veren çoğu şirket, tutunacak bir dal olarak yetkinlikleri kullanmayı tercih etmiş ve kendileri için en uygun “*mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar*”ı tanımlayarak doğru kişileri işe almayı, yüksek performanslı çalışanları ayırt etmeyi ve onları elde tutmayı başarmış; bu sayede de ciddi bir rekabet avantajı kazanmıştır. Örneğin; Microsoft ve General Electric üstün performanslı çalışanları yetkinlikler yardımı ile ayırdetmek ve elde tutmak suretiyle başarıyı kucaklayan şirketlerin başında gelmektedir.<sup>137</sup>

Yetkinliklerin evrensel bir tanımı olmamakla birlikte, genel olarak şunlar söylenebilir:<sup>138</sup>

Yetkinlikler;

- Yüksek performansı önceden bildiren karakteristik özelliklerdir.
- Üstün performans gösterenleri diğerlerinden ayırır.
- Bireylerin nasıl yapmaları ve hangi sonuçlara ulaşmaları gerektiğini tanımlar.
- Ödeme sistemi ile ilişkilendirilebilir.

Tarihte insanoğlunun ve dolayısı ile organizasyonların “Yetkinlik” kavramı ile tanışmasının 1960’ların sonlarına, 1970’lerin başlarına denk geldiği bilinmektedir. Gelişmiş ülkelerde “yetkinliklerle yönetim” ve “yetkinlik modeli” kavramları uzun yıllardır organizasyonların gündeminde olmakla birlikte; gelişmekte olan ülkelere baktığımızda bu kavramların yeni yeni yerine oturmaya başladığı görülmektedir.<sup>139</sup> 1980’li ve 1990’lı yıllara hakim olan sürekli iyileştirme çabaları, başarı için ön koşulun insan faktörüne yatırım yapılmasını gerekli kılmaktadır. Şirket başarısı ile çalışanların işlerine kendilerini adanmaları ve dolayısıyla müşteri memnuniyeti sağlanması arasındaki

<sup>137</sup> Çörtelekoğlu, “Yetkinlikler”.

<sup>138</sup> Butteris Margaret, “Yetkinlik Bazlı Ödeme ve Organizasyonel Başarı”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=396>, (30.08.2006)

<sup>139</sup> Margaret, “Yetkinlik Bazlı Ödeme ve Organizasyonel Başarı”.



korelasyon, stratejik hedef olarak yönetsel çabaların merkezine yerleşmektedir. İşletmelerde, çalışanların yetenek ve yetkinliklerinin düzeyi giderek önemli bir performans kriteri haline gelmektedir.<sup>140</sup>

Yetkinliklerin en önemli kullanım alanlarından birisi performans yönetimi sistemleridir. Yetkinlik kavramının kısa sürede benimsenmesinin sebebi yöneticilere, işgörenleri daha objektif kriterler doğrultusunda değerlendirebilmelerine olanak sağlayacak bir araç sunuyor olmasıdır. Sonuçta tüm işletmeler işgörenlerinin performansını arttırmak yolu ile işletme performansını arttırabilmektedir. Bunu gerçekleştirmeyi kolaylaştıracak her türlü araç ta, doğru kullanılması halinde işletmeye ciddi bir rekabet avantajı sağlayabilmektedir.

Yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamalarının kullanılma süreleri Tablo 7’te belirtilmiştir.

**Tablo 7: Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Uygulamalarına Ait Süreler**

| Uygulama Alanı       | Gelişme Halinde | < 1 yıl | 1-2 yıl | 3-5 yıl | > 5 yıl |
|----------------------|-----------------|---------|---------|---------|---------|
| Ücret Yönetimi       | %52             | %17     | %21     | %7      | %2      |
| Performans Yönetimi  | %33             | %25     | %28     | %11     | %3      |
| Eğitim ve Geliştirme | %44             | %14     | %25     | %10     | %7      |
| Eleman Seçimi        | %29             | %26     | %29     | %12     | %3      |

**Kaynak:** “İş Tanımları - Yetkinlikler ve Bilgi Toplama Yöntemleri”.

<sup>140</sup> Seçil Taştan, “İnsan Kaynakları Performans Kriterleri”, [http://www.humanresourcesfocus.com/proje6\\_2.asp\\_](http://www.humanresourcesfocus.com/proje6_2.asp_) (13.10.2006)

Tablo incelendiğinde görülmektedir ki, insan kaynakları uygulamalarında yetkinliklerin kullanılmasında son beş yılda önemli oranda artış olmuştur. Özellikle, ücret yönetimine oranla performans yönetiminde yetkinliklerin daha sık kullanıldığı, ancak yetkinliklerin ücret yönetiminde kullanılmasına yönelik uygulamaların gelişme aşamasında olduğu göze çarpmaktadır.

Yetkinliklerin gelişimine bakıldığında, öncelikli olarak hedeflerle birlikte performans değerlendirme sistemlerinde kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Çalışanlar artık, kendilerine verilen hedeflerin yanı sıra, bu hedeflere ulaşırken kendilerinden beklenen davranışları ne derece yerine getirdiklerine göre değerlendirilmekte ve gerekirse gelişimleri planlanmaktadır. Yöneticiler için esas olan artık sadece “neyin” başarılı olduğu değil, bununla birlikte “nasıl” başarılı olduğu da olmaktadır.<sup>141</sup>

Bu sistemde öncelikle işletmeler, strateji ve değerlerini baz alarak her işgörende bulunması gereken yetkinlikleri, eğer gerekli görülüyorsa bu yetkinliklerin alt başlıklarını ve seviyelerini belirlemektedirler. Daha sonra bu yetkinlikler performans değerlendirme sürecine dahil edilmekte ve performans hedeflerine göre ağırlıklandırılarak performans notu kapsamına alınmaktadır. Ücret artışı da yetkinlikleri içeren performans notu dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir. Böylece, performans değerlendirme formlarının uygulanması sonucunda elde edilen puanlar somut sonuçlara dönüştürülmektedir. Çünkü işgörenler geliştirdikleri yetkinlikleri ve artan performanslarına göre ücret artışı alabilmektedirler.

Yani çalışan, yetkinliklerini ve performansını geliştirdiği sürece ve ölçüde yüksek ücret alacaktır. Bu şekilde performansı yüksek olan ve düşük olan çalışanlar arasında “ücret farkı” da kendiliğinden ortaya çıkacaktır.<sup>142</sup>

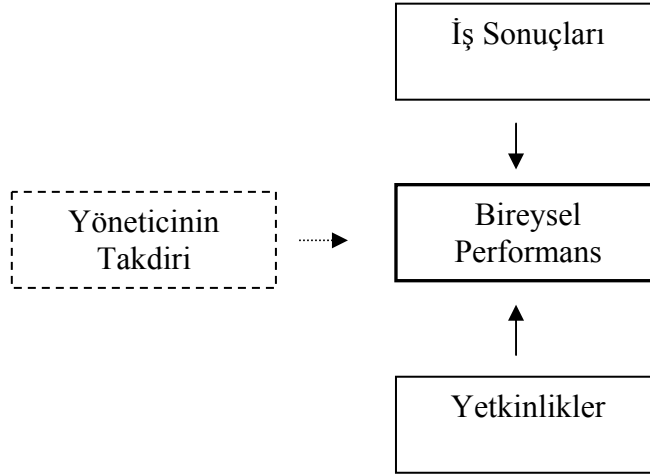
Bu sistemin uygulanabilmesi için, işgörenlerin performanslarını belirlemek üzere performans değerlendirme uygulaması yapılmakta, işgörenler doğrudan iş sonuçları ile değerlendirilmek yerine çok boyutlu bir değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır. Bu kapsamda işgörenler, sahip oldukları yetkinlikler, iş sonuçlarına

---

<sup>141</sup> Margaret, “Yetkinlik Bazlı Ödeme ve Organizasyonel Başarı”.

<sup>142</sup> A. Tuğrul Savaş, **360° Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi**, İstanbul: Çantay Kitabevi, 2005, s.116

göre ne kadar başarılı oldukları ve gerekirse yöneticinin takdirine göre değerlendirilebilmekte ve bu değerlendirme sonuçları ücretlerine yansımaktadır. Bireysel performans değerlendirmesinin bileşenlerini ifade etmek için hazırlanan Şekil 16'da görüldüğü gibi, işgörenin bireysel performansına üç noktadan ulaşılabilmektedir.



**Şekil 16: Bireysel Performans Değerlendirme Boyutları**

Performans değerlendirme sonuçlarının ücrete yansıtılabilmesi için, ilk önce her çalışanın bir performans puanının elde edilmiş olması gereklidir. Ancak bu puana bağlı olarak çalışanın ücretinin hesaplanması ise ikinci aşamadır.<sup>143</sup> Yetkinliklere bağlı olarak elde edilen performans puanı, Savaş'ın da belirttiği üzere performans puanı, enflasyon, piyasa koşulları vb hususlar üzerine belirlenen artıştır.

Bireysel hedefler işletmenin politika ve hedefleri göz önünde bulundurularak dönemsel olarak belirlenmekte, bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik performans değerlendirme kriterlerine ait alt ve üst sınırlar tespit edilmektedir. Bireysel performans değerlendirme hedefleri, işgörenlerden beklenen iş sonuçlarına ve işgörenin pozisyonunun gerektirdiği yetkinlik profiline bağlı olarak iki kapsamda gerçekleştirilmektedir. Bireysel performans hedefleri ve bu hedefleri karşılayan performans kriterleri belirlendikten sonra, her bir işgörenin performansı değerlendirilmektedir.

Çalışanların iş sonuçlarından elde ettikleri puanların hesaplanması için Sürecin puanı / Bireyin iş miktarı puanı x 100 formülü kullanılarak 100 baremine göre yeniden

<sup>143</sup> Savaş, **360° Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi**, s. 117.

endekslenir ve ağırlıklı iş puanı hesaplanır.<sup>144</sup> Ağırlıklı iş puanının hesaplanmasını Tablo 8’de görebiliriz.

**Tablo 8: Ağırlıklı İş Puanı Hesaplama Tablosu**

| İşin Adı | İş Pakedi Puanı | Ağırlıklı İş Puanı | Hesaplama             |
|----------|-----------------|--------------------|-----------------------|
| İş No:1  | 65              | 42,4               | $(65/153) \times 100$ |
| İş No:2  | 10              | 6,5                | $(10/153) \times 100$ |
| İş No:3  | 10              | 6,5                | $(10/153) \times 100$ |
| İş No:4  | 15              | 9,8                | $(15/153) \times 100$ |
| İş No:5  | 15              | 9,8                | $(15/153) \times 100$ |
| İş No:6  | 8               | 5,2                | $(8/153) \times 100$  |
| İş No:7  | 25              | 16,2               | $(25/153) \times 100$ |
| İş No:8  | 5               | 3,2                | $(5/153) \times 100$  |
| Toplam   | 153             | 100                |                       |

**Kaynak: Savaş, 360° Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi, s.83**

İş sonuçlarının tespitini ise Tablo 9’da görebiliriz.

**Tablo 9: İş Sonucu Puanı Tespit Tablosu**

| İşin Adı | İş Pakedi Puanı | Ağırlıklı İş Puanı | Hedefler                       |       |       |
|----------|-----------------|--------------------|--------------------------------|-------|-------|
|          |                 |                    | A                              | B     | C     |
| İş No:1  | 65              | 42,4               | 44,62                          | 42,24 | 40,28 |
| İş No:2  | 10              | 6,5                | 6,82                           | 6,5   | 6,17  |
| İş No:3  | 10              | 6,5                | 6,82                           | 6,5   | 6,17  |
| İş No:4  | 15              | 9,8                | 10,29                          | 9,8   | 9,31  |
| İş No:5  | 15              | 9,8                | 10,29                          | 9,8   | 9,31  |
| İş No:6  | 8               | 5,2                | 5,46                           | 5,2   | 4,94  |
| İş No:7  | 25              | 16,2               | 17,74                          | 16,9  | 16,05 |
| İş No:8  | 5               | 3,2                | 3,36                           | 3,2   | 3,4   |
| Toplam   | 153             | 100                | Toplam İş Sonucu Puanı: 102,12 |       |       |

**Kaynak: Savaş, 360° Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi, s.84**

Dönem başında çalışanın hedefleri A, B ve C seviyelerinde gerçekleşmesi durumunda alacağı ağırlıklı iş puanı hesaplanır. Çalışan, dönem sonunda ilgili işin hedefini “B” seviyeden gerçekleştirirse ağırlıklı iş puanını, “A” seviyeden

<sup>144</sup> Savaş, 360° Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi, s.83.

gerçekleştirirse ağırlıklı iş puanının 1,05 katını, “C” seviyeden gerçekleştirirse ağırlıklı iş puanının 0,95 katını almaya hak kazanır.<sup>145</sup>

Doğrudan performansa dayalı ücret sistemlerinin tek yönlü olarak iş sonuçlarına dayanmasının dezavantajı, işgörenlerin iş sonuçlarını nasıl elde edeceklerinin göstergesi olan yetkinliklerin de sisteme ilave edilmesiyle giderilmeye çalışılmıştır. Buna istinaden yetkinlik bazlı performans değerlendirmeye dayalı ücret sistemlerinde iş sonuçlarına ilişkin hedeflerin belirlenip değerlendirilmesine ilaveten işgörenlerin yetkinliklerine ilişkin kriterler de belirlenmekte ve değerlendirme yapılmaktadır. Yetkinlikler performans değerlendirme puanına yüzdesel olarak etki etmektedir. Ancak yetkinliklere bağlı performans değerlendirmesinin kullanımında karşılaşılan en önemli husus, değerlendirmede yetkinliklerin ağırlığının ne olacağı ve yetkinlik değerlendirme sonuçlarının nasıl kullanılacağıdır.

Performans değerlendirme sonuçlarında yetkinliklerin ağırlığının ne olması gerektiği şirket stratejileri ile ilintili olup, genellikle İnsan Kaynakları Yöneticileri ve üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmektedir. Örneğin; satış ağırlıklı bir organizasyonda hedeflerin ağırlığı daha fazla, yetkinliklerin ağırlığı daha az olarak belirlenebilmekte iken, yetkinliklerin yeni tanımlandığı organizasyonlarda yetkinlik kavramının yerleşmesi ve yetkinliklerin gelişimine gereken önemin verilebilmesi için bu oran eşit ya da hedefler daha az, yetkinlikler daha fazla ağırlıklı olarak değişebilmektedir. Bu ağırlıkların pozisyonlar bazında değişmesi de oldukça sık görülen bir durumdur. Genellikle, yönetici olmayan pozisyonlarda, yetkinlik ve hedeflerin ağırlıkları eşit ya da yetkinliklerin ağırlığı daha fazla belirlenirken, orta düzey yöneticiler için hedeflerin ağırlığı yetkinliklere kıyasla biraz daha fazla ve üst düzey yöneticiler için hedeflerin ağırlığı yetkinliklere kıyasla çok daha fazla olabilmektedir. Burada yöneticilerin şirket hedeflerine alt kadrolara nazaran daha fazla odaklanmaları ve yetkinliklerin çoğuna zaten sahip olmaları gerekliliğinden yola çıkılmaktadır. Performans değerlendirmelerinde ayrıca temel, yönetsel ve teknik yetkinliklerin ağırlıkları da değişebilmektedir.<sup>146</sup>

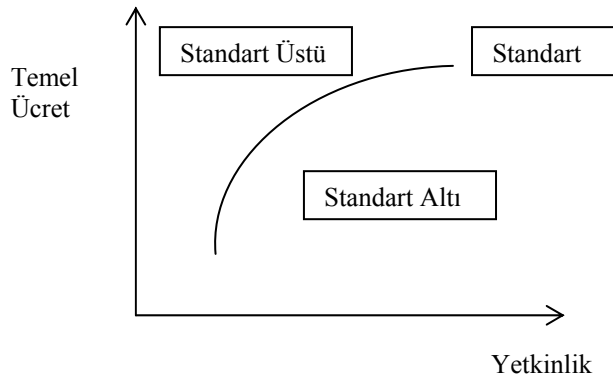
---

<sup>145</sup> Savaş, **360° Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi**, s. 84.

<sup>146</sup> Margaret, “Yetkinlik Bazlı Ödeme ve Organizasyonel Başarı”.

Örnek olarak iş sonuçlarına ait performans puanını P1, yetkinlik değerlendirmesine ait performans puanını P2, yöneticinin takdirine dayalı performans puanını da P3 olarak belirler ve iş sonuçlarına ait puanı %60, yetkinlik değerlendirmesine ait puanı %30, yöneticinin takdirine dayalı performans puanını da %10 olarak ağırlıklandırırız, bir işgörenin toplam performans puanı şöyle belirlenmektedir :  $P = (P1 \times 60/100) + (P2 \times 30/100) + (P3 \times 10/100)$

Bu sisteme ait ücret eğrileri Şekil 17’de görüldüğü gibidir.



**Şekil 17: Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirmeye Bağlı Ücret Sisteminde Ücret Eğrisi**

**Kaynak:** Savaş, 360° Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi, s.116.

Şekil 17’de belirtilmiş olan ücret eğrisinden faydalanılarak hangi performans puanının hangi aralığa denk geldiği belirlenebilmektedir. Bu aralıklardan yola çıkarak ta, işgörenlerin performanslarına bağlı olarak ek bir artış alıp alamayacaklarına karar verilmektedir. Yetkinlikleri de içeren performans değerlendirme puanının ücret artışına olan etkisini Tablo 10’da görebiliriz.

**Tablo 10: Performans Puanının Ücret Artışına Etkisi**

| Performans Türü | Performans Puanı | Performans Zam Oranı |
|-----------------|------------------|----------------------|
| Standart Altı   | 0-45 Puan        | % 0                  |
| Standart        | 46-70 Puan       | % 10                 |
| Standart Üstü   | 71 Puan +        | % 20                 |

**Kaynak:** Savaş, 360° Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi, s.117.

Tablo 10’da Standart Altı, Standart ve Standart Üstü olmak üzere üç adet performans kademesi ve bu kademelere karşılık gelen performans zam oranları belirlenmiştir. Bu tablo, yetkinlikleri de içeren performans puanlarına göre performanstan kaynaklanan zam oranlarını göstermektedir. İşgörenlerin ücretlerine yapılacak zam oranlarında enflasyonu da dikkate alan uygulamayı ifade etmek için Tablo 11 hazırlanmıştır.

**Tablo 11: Performans Değerlendirme Puanı ve Enflasyonu Dikkate Alan Ücret Zam Oranları**

| <b>İşgören</b> | <b>Enflasyon Oranı</b> | <b>Performans Puanı</b> | <b>Performans Zam Oranı</b> | <b>Ücret Zam Oranı</b> |
|----------------|------------------------|-------------------------|-----------------------------|------------------------|
| <b>A</b>       | % 20                   | 42.4                    | % 0                         | % 20,00                |
| <b>B</b>       | % 20                   | 74.2                    | % 20                        | % 35.23                |
| <b>C</b>       | % 20                   | 53.4                    | % 10                        | % 23.44                |

Bu tablo, işgörenlerin performanslarına uygun olan yerlere doğru hareket etmesini sağlamaktadır.

Tablo 11’de belirtildiği üzere, örnek enflasyon oranı % 20 ise, her işgörenin üçüncü sütunda belirtilen yetkinlikleri de içeren performans puanlarına uyan performans zam oranları ve enflasyon oranı dikkate alınarak alacakları ücret zamları son sütunda belirtilmiştir. Şöyle ki; performans puanı belirlenen standardın altında olduğu için A işgöreni enflasyon oranında zam almış, performans puanı belirlenen standart aralığında olduğu için C işgöreni performansının yüksekliği nisbetinde enflasyon oranından daha fazla zam almış, performans puanı belirlenen standarttan yüksek olduğu için B işgöreni hem enflasyon hem standart üstü zam almıştır. Örneğe göre işgörenler, performanslarının yüksekliği nisbetinde enflasyon oranının üzerinde zam almayı başarmışlardır. Buna göre diyebiliriz ki, bu sistemde işgörenler bir anlamda durumlarını korumaktadırlar çünkü yetkinliklerini de içeren performans notları düşük olsa bile enflasyon oranında ücret artışı sağlayabilmektedirler. Ancak geliştirdikleri yetkinlikleri ve performansları nisbetinde enflasyon oranının üzerinde ücret artışı sağlayabilmektedirler.

Buna göre ücret artışı en basit olarak şu şekilde formüle edilebilir:<sup>147</sup>

$$\text{Ücret Artışı} = \text{Enflasyon Oranı} + \text{Performans Zammı}$$

#### **Yetkinlik Bazlı Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Olumlu Yönleri:**

- Geliştirilen yetkinlikler ve artan performansa bağlı olarak işgörenleri ödüllendirir.
- İşgörenler için çıtayı sürekli yukarı çeker.
- Sadece performans hedeflerine odaklanmaz, bu hedeflerin nasıl gerçekleştirildiğini de dikkate alır.
- Geliştirilen yetkinliklere bağlı olarak artan performans için işgörelere, terfi etmeden de ücret artışı sağlar.

#### **Yetkinlik Bazlı Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Olumsuz Yönleri:**

- İşletmenin kültürü ve stratejileri yetkinlikleri dikkate alan bir ücret sistemi için uygun değilse, sistem başarısız olur.
- Performans değerlendirme puanı içerisinde yetkinliklerin ağırlığının ne olacağı tartışmalı bir konudur.
- İşletmenin kazancı ya da iş sonuçları artmadan da ücretlerin artmasına sebep olabilir

### **3.3.2 Grup Performansına Dayalı Ücret Sistemleri**

İşletmede grup işbirliğine dayalı çalışma yapılıyorsa, işgörenlerin işletme için yarattığı bireysel katma değerin veya verimliliğin ayırt edilmesi güç ise, işin ya da işletmenin özellikleri ve iş akışından kaynaklanan sebeplerden dolayı bu ücret sistemi tercih edilmektedir.

Ölçülebilen ve standartlaştırılabilen her türlü grup işinde bireysel performansa dayalı olarak ele alınan ücret sistemlerinin tümü grup performansına dayandırılabilir. Özellikle, çalışanları doğrudan denetlemenin mümkün olmadığı, bireysel performansın

---

<sup>147</sup> Savaş, 360° Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi, s.117.



ölçülmesinin tam olarak sağlanamadığı, takım çalışması ve işbirliğinin başarı açısından önemli olduğu hallerde önem kazanmaktadır.<sup>148</sup>

Grup ücret sistemleri, bireysel ücret sistemlerine kıyasla daha az kullanılmaktadır. Diğer özendirici ücret sistemlerine kıyasla en az etkin olanıdır. Bunun nedenleri, grup üyeleri arasında her zaman uyum olmayışında veya daha az güdülenmiş kişilerin grubun ürettiği ortalama miktarı düşürmelerinde olabilir.<sup>149</sup> Bu durum, grup üyelerinde görülecek “sosyal tembelleşme”nin bir sonucudur. Ancak, grup performansına dayalı ücret sistemleri, işgörenler arasında rekabeti değil işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Yüksek grup performansının, sonuçta ayrı ayrı işgörenlerin kendilerine maddi getiri sağlayacağı düşünüldüğünde her bir grup üyesi, diğerlerini teşvik edici bir faktör haline gelebilmektedir.

Grup performansını ödüllendirmeye ya da geliştirmeye yönelik geliştirilen ücret sistemleri şöyledir :

➤ **Grup Çalışmasında Akort Sistemi:** Bu sistem, grup çalışması sonucunda elde edilen kazancın gruptaki işgörenler arasında nasıl paylaşılacağı sorununa yönelmiştir. Gruptaki her işgören farklı ücret gruplarında yer alabileceğinden dolayı, kazanç paylaşımı sorun yaratmaktadır. Bu sistem, grup kazancının grup üyeleri arasında paylaşılmasında farklı alternatifler sunmaktadır. Örneğin; kazancın eşit olarak paylaşımı, çalıştığı saate göre her işgörene paylaşılması, ücret miktarları ile bağlantılılandırılarak işgörelere paylaşılması vb.

➤ **Prim Sistemi:** Bu sistemde prim, bireysel olarak işgörenlerin değil grubun performansına göre hesaplanır. Sorun, akord ücrette olduğu gibi grubun tümü için hesaplanan toplam prim tutarının grup üyeleri arasında dağıtılması sırasında ortaya çıkar. Dağıtım, grup çalışmasında akort sistemindekinden daha kolaydır. Çünkü prim ücretleri “kök ücret + prim” den oluşur ve dağıtılacak kısım sadece primdir.

---

<sup>148</sup> Serdar Bağdelen, “Performansa Dayalı Ücret Uygulaması ve Sorunları”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), s.54.

<sup>149</sup> Aldemir, Ataol ve Budak, s.353.

➤ **Yüksek Günlük Ücret Sistemi:** Bu sistemde işgörenlerin bireysel performanslarının yanında, önceden belirlenmiş standart zaman birimleri de ücret hesabına dahil edilmektedir.

Ayrıca bu sistem üretilen ürün miktarına dayalı sistemlerden aylıklı sistemlere geçişin bir ara aşaması olarak kabul edilir. Bu sistemde iş değerlemesi sonucunda farklı iş grupları için saptanan normal saatlik ücretlerin %10 fazlası, yüksek günlük ücret olarak kabul edilir. Hedeflenen genel performans düzeyine gelindiğinde işgörelere yüksek günlük ücret üzerinden ödeme yapılmaya başlanır. Bunun sonucu olarak, herkesin ortak çabasıyla elde edilen kazanç artışı adil bir şekilde işgörelar arasında paylaştırılmış olur.<sup>150</sup>

➤ **Ölçülen ve Kontrollü İşe Dayalı Ücret Sistemleri:** Her iki sistemde yüksek günlük ücret sistemine dayanmaktadır ve performans seviyeleri ile her seviye için ücret oranları belirlenmektedir. Ölçülen günlük iş sisteminde, belirlenen ücretler dönemsel olarak, işletme hedeflerine ulaşıldığında sabit olarak arttırılmaktadır. Dönemsel olarak atırılan ücretler, bir sonraki dönem değerlendirmesine kadar geçerli sayılmaktadır.

Kontrollü günlük iş sistemlerinde farklı olarak aynı iş için bir dizi performans ve ücret oranı belirlenmektedir. Daha fazla olabilmekle beraber, genellikle dört temel sınıflama yapılmaktadır. Örneğin; standart performans düzeyinin ücreti  $x$  olarak belirlenir. Yüksek performans (1. derece) gösteren işgöreların ücreti  $x + \%10$ ; yüksek performans (2. derece)'nin  $x + \%20$  ve düşük performans gösteren işgöreların ücreti ise  $x - \%10$ 'dur. Bu tür sistemler yığın üretimi ya da büyük parti üretimi yapan işletmelerde ve özellikle bant sistemli ve otomatik kontrollü üretim süreçlerinde yaygındır. Kalitenin önemli olduğu işyerleri için de kullanılabilir.<sup>151</sup>

➤ **Yüzde Usulüne Dayalı Ücret Sistemleri:** Bu sistemde, müşteriler kendilerine yapılan hizmetin karşılığı olarak bir miktar para öderler ve bu miktar, yapılacak toplam ödemenin belirli bir yüzdesi hesap pusulasına eklenir. Yüzde olarak hesaplanan bu ödemeler işveren tarafından daha sonra işgörelarına ödenmektedir. Yüzde olarak hesap pusulasına eklenen tutar bahşış değildir. Şöyle ki, örneğin bir restorantta bu şekilde

---

<sup>150</sup> Benligiray, s.48.

<sup>151</sup> Benligiray, s.48.

toplanan yüzdeler, garsonlardan aşçı ve temizlikçiler kadar tüm işgörenlere dağıtılmaktadır.

Bu ücreti düzenleyen 4857 sayılı İş Yasası'nın 51'inci maddesine göre; "Otel, lokanta, eğlence yerleri ve benzeri yerler ile içki içilen ve hemen orada yenilip içilmesi için çeşitli yiyecek satan yerlerden "yüzde" usulünün uygulandığı müesseselerde işveren tarafından servis karşılığı veya başka isimlerle müşterilerin hesap pusulalarına "yüzde" eklenerek veya ayrı ayrı şekillerde alınan paralarla kendi isteği ile müşteri tarafından işverene bırakılan yahut onun kontrolü altında bir araya toplanan paraları işveren işyerinde çalışan tüm işçilere eksiksiz olarak ödemek zorundadır."<sup>152</sup>

### 3.3.3 İşletme Performansına Dayalı Ücret Sistemleri

Bu ücret sistemlerinde, işletmenin sağlamış olduğu gelir artışı ya da gider azalmasından kaynaklanan kazançlar, farklı alternatiflerle işgörenlere dağıtılmaktadır.

"*Bu organizasyon bizim*" düşüncesinin yayılması ve bütünleşmeyi sağlayarak motivasyonu artırması önemlidir.<sup>153</sup> Bu sistemler, işgörenlerin işletme ile özdeşleşmelerini sağlamak ve onları işbirliğine yöneltmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu sistemin, grup ve birey performansına dayanan sistemlerden farkı, dolaylı performansa dayanıyor olmalarıdır.

Performansa dayalı ücretlendirme, işletmenin rekabet gücünü ve organizasyon kalitesini arttırmaktadır. Çünkü işgörenlerin performanslarına göre ücret almaları sonucu bireysel performanslarını yükseltme amacıyla olmaları ve bu yönde çaba göstermeleri işletmenin toplam performansını da artırıcı etki yapmaktadır.

İşletme performansını ödüllendirmeye ya da geliştirmeye yönelik geliştirilen ücret sistemleri şöyledir :

---

<sup>152</sup> Demircioğlu, s.58.

<sup>153</sup> Devlet Planlama Teşkilatı, s.42.

➤ **Kar Paylaşımına Dayalı Ücret Sistemleri:** İşgörenleri şirket karından yüzde vererek ödüllendirmek için geliştirilmiş teşvik bazlı bir ücret sistemidir.<sup>154</sup> Bu sistemde işgörenlerin performansı ile kar payı arasındaki ilişkinin tam ve sağlıklı olarak kurulmuş olması şarttır. Bu sistemde işgörelere, işletmenin belirli bir dönem itibariyle elde edeceği kara belirli oranlarda katılma hakkı verilir. İşverenler, işgörelere verimini arttırmak için bu yola başvurabilmektedirler. Özellikle işyerinin üretim, yönetim ve satış departmanlarında çalışan işgörelere bu olanağın tanındığı görülmektedir.

Kar paylaşımına dayalı sistemlerde işletmenin elde ettiği karın bir kısmı, düzenli ücretlerine ilaveten belirli aralıklarla işgörelere dağıtılmaktadır. (aylık, üç aylık, yıllık vb.) Bu sistemin amacı, işgörelere aracılığı ile işletmenin karının arttırılmasıdır. Çünkü işgörelere kendi ücret gelirlerinin artması için işletmenin karını arttırmış olurlar.

Kardan pay alma iş sözleşmesinde kararlaştırılmış ise, Borçlar Yasası'nın ilgili hükmüne göre, mali durumun öğrenilebilmesi amacıyla işveren işçiye veya onun yerine iki tarafın veya yargıcın atadığı tarafsız bir kişiye işletmenin karı-zararı hakkında gerekli bilgiyi vermek ve ilgili hesap defterinin incelenmesine izin vermek zorundadır.<sup>155</sup>

Kar paylaşım sistemi en iyi, şirket karı nispeten sabit olduğunda ya da muntazaman arttığı durumlarda işler.<sup>156</sup>

Kar paylaşımına dayalı ücret sisteminin hangi noktalarda etkili olduğunu Tablo 12'de görebiliriz.

---

<sup>154</sup> HR Guide to the Internet, "Compensation : Incentive Plans : Profit Sharing", <http://www.hr-guide.com/data/G444.htm>, (24.04.2006)

<sup>155</sup> Demircioğlu, s.59.

<sup>156</sup> HR Guide to the Internet, "Compensation : Incentive Plans : Profit Sharing".

**Tablo 12: Kar Paylaşım Sisteminin Etkisi**

|  | Etkili | Etkili Değil | Amaç Değil |
|--|--------|--------------|------------|
| İstenilen işgörenleri çekmek ve işletmede tutabilmek           | %84    | %15          | %1         |
| Verimlilik artışı sağlamak                                     | 78     | 17           | 5          |
| Bireylerin ödüllendirilmesinde ortak bir değer sağlamak        | 78     | 19           | 3          |
| Takım çalışması ve işbirliğini geliştirmek                     | 72     | 20           | 8          |
| İşgörenlerin ekonomik olarak güvenliğini sağlamak              | 72     | 18           | 10         |
| İşgörenlerin işlerini daha iyi anlayıp sahiplenmesini sağlamak | 71     | 17           | 12         |
| Yeni planlar ve düzeni tanıtmada kolaylık sağlamak             | 35     | 26           | 39         |

**Kaynak:** Kalburgi M. Srinivas, **Human Resource Management : Contemporary Perspectives in Canada**, Toronto : McGraw - Hill , 1984, s.351.

Kar paylaşım sisteminde üç türlü plan mevcuttur :<sup>157</sup>

1. **Peşin Ödeme Planı** : Bu planda, kar belirlendikten sonra işçilere dolaysız ve peşin olarak dağıtılır.
2. **Geciktirilmiş Ödeme Planı** : Bu planda kar, işgörene belirli bir süre veya olayı takiben dağıtılır (Emeklilik vs.)
3. **Karışık Plan** : Bu planda ise, karın bir kısmı kısa dönemde para olarak ödenirken, kalan kısmı geciktirilmiş ödeme planına göre ödenir.

İşgörenlerin kardan pay almasını sağlayan bu sistemin hedefleri şöyle sıralanabilir:

- İşgören ile işveren arasında bir nevi ortaklığı özendirerek işgörenin işletmeye karşı olan ilgisini arttırmak.
- İşgörenin işletmenin karını artırma yolunda fazla çaba sarf etmeye özendirmek.
- İşgörenin mali güvenliğinin sağlanmasına katkıda bulunmak.

<sup>157</sup> Gizem Akalp, "İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış", [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=33](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=33), (20.08.2006)

Kar paylaşımına dayalı ücret sistemleri, işgörenin işinde harcadığı çabaya doğrudan bağlı değildir çünkü işgören daha fazla çalıştığı halde kar sağlanmamışsa ek gelir elde edemez. Ayrıca, kar payının alınması için bazen altı ay, bazen de daha uzun süre beklenmesi gerekir. İşletmenin pek ufak bir kar sağlaması ya da hiç bir kar etmemesi ihtimali de her zaman mümkündür.

Kar paylaşımına dayalı ücret sistemleri; işgörelere ek gelir sağlar, onlarda güvenlik duygusunu geliştirir, güdülenme sonucu örgüte bağlılığı artırır, işgören ve işverenlerin ortak hareket etmesini sağlar. Ancak, işgörelerin performanslarının karşılığını uzun bir süre sonra alması ve karın nasıl hesaplandığı konusunda yeterli ölçüde bilgilendirilmemesi sistemin olumsuz yanlarıdır. Ayrıca, işletme kar elde edemezse temel ücretleri dışında herhangi bir kazanç sağlayamayacağı düşüncesi işgörelerde huzursuzluk yaratabilmektedir.

Genel olarak bu sistem işgöreleri kardan pay almaya alıştıırır. İşletme zarar ettiğinde, işçiler bunun sorumluluğunu işverenin kötü yönetimine yüklerler ve böylece yönetimi kontrole kalkarak işletmedeki iyi ilişkilerin bozulmasına neden olabilirler.

İşgörelere, maliyetlerin hesaplanması kar ve zarar cetvelleriyle bilançoların düzenlenmesi şeklinden memnun olmadıklarında, kendilerinin aldatılmış oldukları kanısına varabilirler. Bu tarz bir güvensizliğin işletme için çok zararlı olacağı açıktır. Bu bakımdan, işgörelere kardan pay almalarını sağlayan sistemi uygulayacak olan işletmelerdeki yöneticilerin bu konu üzerindeki büyük bir duyarlılık göstermeleri işletmede kurulmuş olan düzen ve işbirliğinin sürekliliğini sağlamak bakımından çok önemlidir.

Uygulamada genellikle kara katılım, ücrete ek olarak kararlaştırılır. Ancak, istisnaen de olsa kimi durumlarda ücret yerine kararlaştırıldığı da görülmektedir. Bununla birlikte ücretin tamamını kara bağlamak geçerli değildir. Çünkü, ücret belirli dönemlerde ödenmesi gereken bir gelirdir (“Ücret en geç ayda bir ödenir” 4857 sayılı İş Yasası md.32/IV). Karın elde edilmesi ise hesap devresi sonunda gerçekleşeceğinden ve

ayrıca o işletme bakımından o dönem itibariyle kar elde edilip edilemeyeceği önceden ücretin böyle tesadüfi bir duruma bağlanması geçerli değildir.<sup>158</sup>

İşgörenlere işletmenin karına belirli oranlarda katılma olanağının tanındığı durumlarda, bu durum ile işletmede çalışan pay sahiplerine dağıtılan karın karıştırılmaması gerekir. Kardan pay alan işgören, kardan pay almasına karşılık, işverene iş sözleşmesi ile bağlıdır ve kardan aldığı pay gerçek anlamda ücrettir, ücrete ilişkin hükümlere tabidir.

➤ **Kazanç Paylaşımına Dayalı Ücret Sistemleri:** Kazanç paylaşımına dayalı sistemler, ücretlendirmeyi işletme üretimindeki artışları temel alarak gerçekleştirirler. Bu sistemler, işletmenin verimliliği arttıkça işgörenlerin gelirlerinin artmasına imkan sağlamaktadırlar.

Şirket, verimliliğinden kaynaklanan kazançları işgücü ile paylaşır. Çalışanlar, temel reformlarda sorumluluk almak üzere gönüllü olarak yönetime katılırlar. Bu ödeme şekli, çalışan kontrolünde olan faktörlere dayanır. Kazançlar ölçülür ve önceden belirlenmiş bir formüle göre dağıtım yapılır. Bu plan sadece kazanç elde edildiğinde uygulandığı için, şirket maliyetlerini tersine etkilemez.<sup>159</sup>

Kazanç paylaşımının teşvik ediciliğinin sorgulanmasındaki en büyük neden, görünüşe göre bir çok işgörenin “hak etmeden” kabul etmiş olduğu periyodik ödemelerdir.<sup>160</sup>

Dağıtılan kazancın yüzdesi işletmeden işletmeye değişiklik göstermektedir. Bu miktar en az %8, en çok % 75 olmaktadır. Kazanç olmadığı durumlarda personele de temel ücretleri dışında herhangi bir ödeme yapılmamaktadır.<sup>161</sup>

---

<sup>158</sup> Demircioğlu, s.59.

<sup>159</sup> insankaynaklari.com İçerik Ekibi, ”Ücretlendirmede Teşvik Planı Uygulamaları”, <http://insankaynaklari.com/cn/ContentBodyID=295>, (13.07.2006)

<sup>160</sup> Paul Pigors and Charles A. Myers, **Personnel Administration: A Point of View and A Method**, 9<sup>th</sup> Ed., Auckland: McGraw-Hill, 1981, s.395.

<sup>161</sup> Aldemir, Ataol ve Budak, s.354.

Kazanç paylaşım sistemi en iyi, şirketin performans düzeyi sayısal olarak kolaylıkla ölçülebildiğinde işlemektedir.<sup>162</sup>

Kazanç paylaşımına dayalı sistemler ile kar paylaşımına dayalı sistemler, üç yönden farklılık göstermektedir :

1. Kar paylaşımı karlılık göstergesine, kazanç paylaşımı verimliliğe bağlıdır.
2. Kar paylaşımının aksine, kazanç paylaşımında verimlilik ölçümü ve buna bağlı ödemeler daha sık yapılmaktadır.
3. Ödemelerin ertelenebileceği kar paylaşım planlarının aksine, kazanç paylaşımı hemen ödemeli planlardır.

➤ **Mali İştiraka Dayalı Ücret Sistemleri:** Bu sistemde işgörenler, işletmeye ait hisse senedini doğrudan satın alabilirler ya da işgörelere belirli bir süre içerisinde belirli bir fiyattan hisse senedi alma hakkı tanınabilir. İşletmenin hisse senetleri işgörelere piyasa fiyatının altında satılmaktadır. Ancak işgörelere alabileceği hisse senedi miktarı, ya adet olarak ya da ücretleri ile ilişkilendirilerek sınırlandırılmaktadır. Eğer işgören hisse senedini satmak isterse yalnızca işletmeye satabilmektedir.

İşletmeler, hisse senetlerindeki ani değer düşüşlerine karşı işgörelere korumak için önceden belirlenmiş bir fiyattan satın alma garantisi verebilirler fakat yine de bu sistem küçük ölçekli firmalar için uygun olarak değerlendirilememektedir çünkü hisse senetlerinin değeri kolaylıkla değişebilmektedir.

Bu sistemin en büyük dezavantajı, işletme hisselerinin küçük parçalar halinde birçok kişiye dağıtılmasıdır.

Ücret araştırmalarıyla tanınan Hay Group'un 29 ülkede üst düzey yöneticiler (genel müdüre rapor veren genel müdür yardımcısı ve benzer pozisyonlar) üzerinde yaptığı araştırmaya göre, Türk yöneticiler ortalama 79.021 Euro yıllık ücretle, Amerikalı, İngiliz, Alman meslektaşlarını arkada bırakarak birinci oldu. Türkiye'de ki araştırma, ağırlıklı olarak İstanbul'daki uluslararası ve büyük kurumsal şirketleri

---

<sup>162</sup> HR Guide to the Internet, "Compensation : Incentive Plans : Gainsharing", <http://www.hr-guide.com/data/G443.htm>, (24.04.2006)



kapsıyordu. Türkiye'yi 77.665 Euro ile Hindistan, 77.355 Euro ile Rusya izledi. Peki nasıl oldu da Türk, Rus ve Hintli yöneticiler pek çok gelişmiş ülkenin yöneticilerini geride bırakarak ilk üç sırayı paylaştı? Çünkü araştırma, Avrupa ve özellikle ABD'de çok yaygın olan yöneticilere yönelik uzun vadeli teşvikler yani hisse senetleri göz önünde bulundurulmadan yapılmıştı.<sup>163</sup>

Türkiye'de mevzuat, genel olarak işletmelerin kendi işgörenlerine bu tür opsiyonlar vermesini engellemektedir. Bunun nedeni de mevzuatın; "hisse senedinizi satacaksanız, üçüncü kişilere ne kadara satıyorsanız kendi çalışanınıza da o kadara satmalısınız" demesinden kaynaklanmaktadır.

Türkiye gibi gelişen ülkelerde yöneticilerin toplam ödül paketlerinin büyük bölümü baz maaş ve primden oluşurken, gelişmiş ülkelerde toplam ödül paketinde emeklilik planları, şirket araçları gibi yan haklar ve hisse senedi opsiyonu gibi uzun vadeli teşvikler ön plana çıkar. Avrupa ülkelerinde hisse senedi opsiyonlarının yıllık baz maaşa oranı ortalama %35'tir. Bu oran Almanya ve İngiltere gibi ülkelerde %50'lere A.B.D'de ise %65'lere kadar çıkıyor. Örneğin Almanya'da bir yönetici yıllık 100 bin Euro maaş alıyorsa 50 bin Euro'da hisse opsiyonlarından kazanır.<sup>164</sup>

Tablo 13'te; uzun vadeli teşviklerin, bazı ülkelerdeki üst düzey yöneticilerin yıllık ücretlerindeki oranını incelediğimizde, Türkiye'deki yöneticilerin yıllık ücretleri içerisinde uzun vadeli teşviklerin yer almadığı görüyoruz. Ancak, uzun vadeli düşünülmemesi ve uzun vadeli planlama yapılamaması, ülkemiz ekonomisinin son birkaç yıl içerisindeki seyrinden kaynaklanmaktadır.

---

<sup>163</sup> Burcu Özçelik, "Türk Yöneticiler Nasıl Oldu da En Çok Kazanan Yöneticiler Çıktılar", *Hürriyet İnsan Kaynakları Eki*, 23.07.2006, s.25.

<sup>164</sup> Özçelik, s.25.

**Tablo 13: Uzun Vadeli Teşviklerin Üst Düzey Yöneticilerin Yıllık Ücreti İçerisindeki Oranı**

| Üst Düzey Yöneticilerin Yıllık Ücreti* |                   |  |
|--|-------------------|--|
| Ülke                                   | Ortalama Ücret(€) | Uzun Vadeli Teşviklerin Ücrete Oranı (%) |
| Almanya                                | 75.701            | 50                                       |
| İngiltere                              | 46.809            | 50                                       |
| İtalya                                 | 53.003            | 45                                       |
| Finlandiya                             | 41.018            | 40                                       |
| Fransa                                 | 51.396            | 40                                       |
| İrlanda                                | 62.608            | 25                                       |
| Belçika                                | 51.196            | 20                                       |
| İsviçre                                | 76.913            | 20                                       |
| İspanya                                | 75.904            | 15                                       |
| Norveç                                 | 42.939            | 15                                       |
| Türkiye                                | 79.021            | -  |
| A.B.D                                  | 61.960            | 65                                       |

\* Yaşam maliyet endeksi göz önünde bulundurularak hesaplanmış, vergi sonrası baz ücret ve prim

**Kaynak:** Özçelik, s.25.

➤ **Scanlon Sistemi:** Sistemin amacı, ücret sistemi aracılığı ile işgören ve sendikaların işbirliğini sağlamak, böylece işletmenin işlevlerine tamamıyla katılımlarını sağlamaktır. Scanlon sistemi, üretim ve üretim dışında çalışan, üretime dolaylı katkıda bulunan işgörenlerin tamamını içermektedir.

1930 yılında sendika başkanı olan Joseph N. Scanlon tarafından geliştirilen Scanlon planı, geniş personel katılımını ve endüstriyel barışın ve yüksek verimliliğin gerçekleştirilmesine yönelik en ilginç olanlardan birisidir.<sup>165</sup> Bu sistemde; her bölümün başında işgören temsilcisi ve sendika tarafından atanan sendika temsilcisinden oluşan üretim komiteleri kurulur. Komiteler, işgörenlerin önerilerini değerlendirir, uygulamada önemli kazanç sağlanırsa bu kazanç sadece öneriyi yapan işgörene değil tüm işgörenlere eşit olarak dağıtılır. Kısaca denilebilir ki, sistem işgörenlerin önerileri üzerine

<sup>165</sup> Bayraktaroğlu, s.179.

kurulmuştur. Öneriler sonucu uygulamada gerçekten kazanç sağlanırsa, hem işletmenin kazancı artmakta hem de işgörenler eşit olarak artan kazançtan pay almış olmaktadır.

### 3.4 Bireye Dayalı Ücret Sistemleri

Geleneksel ücret sistemlerinin tasarlanmasında “iş”ler baz alınmakta ve işgörenler önceden belirlenmiş görevlere atanmaktadır. İşgörenlerin daha yüksek ücret alması ise dikey hiyerarşi içerisinde terfi etmelerine bağlıdır. Ancak son yıllarda görülen şu olmuştur ki; mevcut ücret sistemleri esnek olmadığından çok da sağlıklı işlememekte ve ihtiyaçlara cevap vermekte yetersiz kalmaktadır. Buna bağlı olarak günümüzde işletmeler ücret sistemlerini şekillendirirken, işin kendisi dışındaki diğer alternatifleri de sistemlerine dahil etmeye başlamıştır. Bu yönde geliştirilen sistemlerden birisi de, işi yapan bireye dayalı ücret sistemleridir. Çünkü günümüzde işletmeler, işin kendisinden çok işi gerçekleştiren işgörenler üzerinde yoğunlaşmaya başlamış, böylelikle ücretlendirmede odak noktası “iş”lerden “işgören”lere doğru kaymıştır. Artan rekabet ortamında işletmeler için en önemli girdi insan kaynağı haline gelmiştir fakat, iyi işgörenleri bulmak ve elde tutmak eskisi kadar kolay olmamaktadır.

1998 yılında Sibson&Company şirketinin yaptığı bir araştırmada, çalışanların %55'inin işlerinden ayrılmayı planladıkları veya düşündükleri saptanmıştır. Bir başka kaynağa göre İnsan Kaynakları Yönetim Derneği'ne en sık sorulan soru da “En iyi çalışanlarımızın rakiplerimize gitmesini nasıl önleyebiliriz?” olmuştur.<sup>166</sup> Bu nedenle işletmeler, ücret sistemlerini geliştirirken işgörenlerinin bilgi ve becerileri ile sahip oldukları yetkinlikleri de sisteme dahil etmeye başlamıştır. Amaç, işgörenlerin sahip oldukları bilgi ve becerileri ile yetkinliklerinin ücret sistemi ile ilişkilendirilerek değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi, işletme verimliliğinin de artmasını sağlamak için geliştirilmesini teşvik etmektir. Böylelikle, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmak için işgörenlerin sahip olması gereken temel bilgi-beceriler ile yetkinlikler saptanır ve doğru stratejik yönün belirlenmesi için insan kaynakları belirli standartlara göre şekillendirilmiş olur.

Bireye dayalı ücret sistemleri, bilgi ve beceriye dayalı sistemler ile yetkinliklere dayalı sistemler olarak iki şekilde gruplandırılabilir. Ayırım çok kesin ve belirgin

---

<sup>166</sup> insankaynaklari.com İçerik Ekibi, “Çalışanlarınıza Paradan Fazlasını Verin”.

olmasa da, beceriye dayalı sistemler daha çok alt kademedeki işgörelere, yetkinlikler ise yüksek kademedeki işgörelere uygulanmaktadır.

İşe dayalı yaklaşımlarda, işdeğerleme çalışmalarının ışığında, personelin çalıştığı işin değerine göre ücret ödenmektedir. Buna karşılık, beceri ve yetkinliklere dayalı yaklaşımlarda, çalışanların sahip oldukları beceri ve yetkinliklerin seviyesine, sayısına vb. göre ücret ödenmektedir. Ancak bu sistem, çalışanları daha fazla kazanabilmeleri için daha fazla öğrenmeye teşvik etmektedir. İşgörelerin çoğunun en yüksek seviyelerde ücretlendirilmesiyle organizasyonlar, işe dayalı yaklaşım kullanan rakiplerine nazaran daha yüksek işgücü maliyetleriyle karşılaşabilmektedirler. Bunu engellemenin yolu, etkinliğin artırılmasıdır. Yani daha az işgörelle daha çok iş yapılabilirdir.<sup>167</sup>

### 3.4.1 Bilgi ve Beceriye Dayalı Ücret Sistemleri

Bilgi-beceriye esas alan ücret sistemlerinde ücret, işgörelere gerçekleştirmekte oldukları işler için değil, kullanabildikleri bilgi ve becerinin miktarına, genişliğine ve derinliğine göre ödenmektedir. İşgörel, bilgi-beceri düzeylerini geliştirdiği sürece esnek ve üretken olabilir, bir üst bilgi-beceri seviyesine ulaşabilirler. Bu sistemler en basit anlamda bir işgörelin bir başka işgörelin yerini doldurması için geliştirilmiştir.

Ekonomik şartlarda, bir işletmede ücret arz ve talep tarafından tayin edilir. Eğer işletme, özel kişilere ihtiyaç duyarsa ve bu kişilerin arzı sınırlı ise, bu kişiler için yüksek miktarda ücretler ödeyecektir; ya da bunun tam tersi. Keza bazı işletmeler ücretlendirmede, işgörel için beceri bazlı değerlendirme sistemlerini kullanırlar. Bu düzenleme altında, gerçekleştirdikleri mevcut görevleri ne olursa olsun işgörelere becerilerine göre (gerçekleştirebilecekleri iş sayısı) ücret ödemesi yapılır.<sup>168</sup>

Bilgi-beceriye dayalı sistemlerde, belgelendirilmiş tüm bilgi-becerileri için işgörelle ücret ödenir, bilgi-beceri düzeyi arttıkça işgörelin taban ücreti de artar. Bu

---

<sup>167</sup> Barış Kavasoglu, "Kişiyeye Dayalı Ücret Yapısı ve Beceri / Yetkinliklerin Ücret Yapısı İçerisindeki Yerine İlişkin Bir Örnek Olay Çalışması", (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), s. 67.

<sup>168</sup> Richard Hodgetts and K.Galen Kroeck, **Personnel and Human Resources Management**, Fort Worth: The Dreyden Press, 1992, s.545.

sistemde, işgörenlerin sahip olması gereken beceriler, işletmenin karşılığında ödeme yapabileceği ve yatırım yapabileceği nitelikteki becerilerdir. Aksi taktirde işletme kullanılmayan ve gereksiz yetenekler için boşuna ödeme yapar.

Genellikle sistemi kullanan işletmelerde işgörenlerden 2-5 yıl arasında 5 ila 10 beceri öğrenmesi beklenir. İşgörenin şu anda bulunduğu işinde becerileri kullanıp kullanmadığı fark etmez. İşle ilgili farklı yeni beceriler öğrenerek ve bunlara hakim olduğunu göstererek ücret oranını arttırabilir.<sup>169</sup>

Bilgi ve beceriye dayalı ödeme planları genel olarak iki gruba ayrılır.<sup>170</sup>

1. **Bilgiye dayalı planlar**, bir işle ilgili bilginin derinliği ile ödeme arasında bağlantı kurarlar.

2. **Çoklu beceriye dayalı planlar**, bir işgörenin gerçekleştirme vasfına sahip olduğu farklı sayıdaki iş bilgi-becerisi ile ödeme arasında bağlantı kurar.

Etkin bir bilgi-beceriye dayalı ücret sistemi; iş akışını destekler, işgörelere karşı adil olur ve işgören davranışlarını işletme hedeflerine göre yönlendirir.

Bazı işletmeler, işin kendisiden çok işgörenin bireysel becerileri için ücret öderler. Bu işletmeler; akademisyenler, avukatlar, doktorlar gibi işinde uzman olan işgöreleri bu şekilde ücretlendirme eğilimindedirler.<sup>171</sup>

Bilgi-beceriye dayalı sistemlerin genellikle; işgören devir hızı yüksek, işgörelerin katılım fırsatlarına önem veren, organizasyon yapısı yada teknolojesi çok çabuk değişebilen, işgörelere yeni bilgi-becerileri öğrenme fırsatı veren, yetkilendirme ve iş zenginleştirme gibi insan kaynakları yönetimi politikaları ile işgörelere bilgi-becerilerinin gelişimini teşvik eden işletmeler için uygun olduğu kabul edilmektedir.

---

<sup>169</sup> Benligiray, s.69.

<sup>170</sup> Milkovich and Boudreau, s.479.

<sup>171</sup> Gerald R. Ferris and M.Ronald Buckley, **Human Resources Management : Perspectives, Context, Functions and Outcomes**, 3<sup>rd</sup> Ed., New Jersey: Prentice-Hall, 1996, s.292.

Bilgi-beceriye dayalı ücret sistemleri kurulurken; öncelikle sistemin hangi işgörenler için uygulanacağına karar verilmekte, ardından bu işgörenlerin hangi bilgi-becerilere sahip olması gerektiği saptanmakta ve beceri analizleri yapılarak beceri blokları oluşturulmaktadır.

Sistemin uygulama aşamasında en önemli nokta eğitimidir. İşletmeler, belirli bilgi-becerileri kazanmaları için işgörenlerinin eğitimini doğrudan gerçekleştirebilir ya da finansal destek sağlayabilirler. Eğitimin ardından işgörenlerin başarıları ölçülmekte ve değerlendirilmektedir. Bu sistemin kilit noktasını eğitim oluşturur çünkü bilgi-becerilerin çoğu eğitim aracılığı ile oluşturulmaktadır. Ayrıca eğitim, ücret artışı ve kariyer gelişimi için şart olduğundan, işletme için doğrudan bir maliyet kalemi olmaktan çıkmaktadır.

Beceriye dayalı sistemlerin uygulanması konusunda küçümsenemeyecek bazı sorunlar vardır. Bunlar, oldukça maliyetli hususlar olup aşağıdaki unsurları içerirler : <sup>172</sup>

- Ekstra ödemeler
- Eğitim giderleri
- Sık sık kullanılmayan bazı bilgi-beceriler için ödeme yapılabileceği gerçeği
- Gereksiz bilgi-becerilerin kazandırılması olanağı
- Bir işveren için, gelecek birkaç yıl içerisinde hangi bilgi-becerilere ihtiyaç duyulacağını tahmininin her zaman çok kolaylıkla yapılamayacağı gerçeği

### **Bilgi ve Beceriye Dayalı Ücret Sistemlerinin Olumlu Yönleri:**

- İşgörenleri bilgi-beceri düzeylerini arttırmaya teşvik eder, aynı zamanda kendi kendini yöneten ekipler ortaya çıkartır .
- İnsan kaynaklarının değerini ve esnekliğini arttırarak verimliliği yükseltir.
- İşgörenlerin yeni bilgi-beceriler öğrenmesi ile birlikte çok sayıda farklı işte çalışmasını sağlayabildiği için rotasyonu kolaylaştırır.
- Bilgi-beceri düzeyi sürekli artan, gelişen, esnek bir işgücü sağlar.

---

<sup>172</sup> Sriyan De Silva, "An Introduction To Performance And Skill-Based Pay Systems", <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srspaysy.htm#C12>, (11.09.2006)

- Spesifik işler, her işgörenin kendi bilgi-becerisinin vurgulandığı işler haline dönüşür ve işgörenlerin bakış açısı genişler.

### **Bilgi ve Beceriye Dayalı Ücret Sistemlerinin Olumsuz Yönleri:**

- İşgörenlerin çoklu becerileri öğrenecek şekilde eğitilmeleri kolay değildir. Çünkü çoklu becerileri öğrenme, bunları etkin uygulama konusundaki yeterlilikleri kazanma ve bunu istekle yapma kişisel bir özelliktir, kolayca değiştirilemez.<sup>173</sup>
- Bilgi-beceriler kısa zamanda eskiyebilir ve geçerliliğini yitirebilir.
- Bu sistem eğitim maliyetlerini ve ücret giderlerini artırır, işletmenin elde ettiği kazanç ile bu sistemin maliyeti arasında denge kurulamazsa ek bir mali külfet yaratır.
- Bu sistem yöneticiler haricindeki beyaz yakalı işgörelere odaklanmıştır ayrıca bir işletmedeki her pozisyon için de elverişli değildir.
- Bilgi-beceri düzeyindeki farklılıklardan dolayı farklı işleri yapan işgörelenler aynı ücreti alabilir, bu da işgörelenler arasında huzursuzluklara sebep olabilir.
- Eğitilmiş işgörelenlerin ilerleme fırsatı yoksa ya da en üst düzeye çıkan bir işgörelenin işletme içinde bulunabileceği daha üst bir pozisyon yoksa, sistem boş beklentiler yaratmış olur.
- Bilgi-beceriye dayalı ücret sistemleri, her işletmenin özelliğine göre farklı farklı uygulandığı için, işletmeler ve işler hakkında karşılaştırma yapmaya uygun bir sistem değildir.

### **3.4.2 Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemleri**

Yetkinlik, işletmeler için rekabet avantajı yaratan, gözlemlenebilen ve davranışlara dönüşebilen; bilgi, beceri, kişilik özelliklerinden oluşan bir bütündür. Yetkinlikler, işletmelerin diğer işletmelere göre fark yaratarak öne çıkabileceği ayırt edici/mükemmel davranışlardır ve işgörelenlerin sorumlu oldukları işleri nasıl yapmaları gerektiğini tanımlarlar.

---

<sup>173</sup> Benligiray, s.78.

Ücret yönetimi dahil olmak üzere insan kaynakları süreçlerinin hemen hemen hepsinde uzun süredir kullanılıyor olmasına rağmen, yetkinliklerin ücret sistemlerinde temel dayanak olarak kullanılması çok yenidir.

Yetkinliğe dayalı ücret sistemlerinin diğer ücret sistemlerinden farkı, işten kaynaklanan sorumluluklar yerine iş karmaşıklığını ortaya koyan yetkinlikleri ön plana çıkarmasıdır. Bu sistemler, iş sonuçlarına katkı sağlayacak ve katma değer yaratacak davranışların edinilmesini ve kullanılmasını teşvik etmektedir. Etkin bir yetkinlik temelli ücret sistemi; tıpkı bilgi-beceriye dayalı ücret sistemleri gibi iş akışını desteklemekte, işgören davranışlarını işletme hedeflerine göre yönlendirmektedir.

Yetkinliğe dayalı ücret sistemleri oluşturulurken, işletmeler tanımlı olan tüm yetkinlikleri kullanmayabilirler. Bunun için, öncelikle hangi yetkinliklerin ücret ile ilişkilendirileceği tespit edilmektedir. Bu yetkinlikler belirlenirken, işletmenin hangileri için daha fazla ücret ödemeye istekli olduğu ve kriterlerden hangilerinin kritik başarı faktörleri ile daha yakından bağlantılı olduğu göz önüne alınmaktadır. Yetkinliğe dayalı ücret sistemlerini kullanan işletmelerin birçoğu benzer yetkinlikleri kullansa da, ödeme kriteri olarak kullanılan yetkinlikler temel olarak altı grupta toplanmaktadır : Bilgiler, davranışlar, teknik beceriler, tutumlar, kişisel özellikler ve güdüler.

Yetkinliklere dayalı ücret sistemleri kurulurken; ilk adım işletmenin temel stratejilerinin belirlenmesidir. Temel strateji belirlendikten sonra detaylı bir yetkinlik yapısı tanımlanmakta ve bu yapı içerisinde yetkinliklere dayalı ücret sisteminin rolü belirlenmektedir. Sonraki aşama ise, işletmenin özellikleri gözönünde bulundurularak, yetkinlikler ile ücret arasında nasıl bağlantı kurulacağına ilişkin bir model geliştirmektir. Bu süreç içerisinde, yetkinlik analizleri yapılarak yetkinlik setleri oluşturulmakta, yetkinlik göstergeleri belirlenmektedir. Daha sonra ise, bilgi-beceriye dayalı sistemlerde olduğu gibi eğitimler yoluyla işgörenlerin yetkinlikleri geliştirilmekte, geliştirilen yetkinlikler değerlendirilmekte ve belgelendirilmektedir.

Yetkinliklere dayalı sistemler, genellikle rutin ve yoğunluğu fazla olan hizmet işlerine odaklanmıştır. Çünkü bu tür işlerde sonuçlara ulaşmak için ihtiyaç duyulan yetkinlikleri tanımlamak göreceli olarak daha kolaydır. İşgörenler bir üst pozisyona terfi etmeden de geliştirdikleri yetkinlikler için ödüllendirildiğinden, bu sistem



uzmanlaşmanın desteklenmek istendiği işletmeler için de etkin bir sistem olarak kabul edilmektedir.

Yetkinlik yaklaşımının yaygın ve başarılı olduğu alanlar işe alma, performans değerlendirme ve eğitim süreçleridir. Ülkemizdeki ekonomik koşullar ve emek piyasasının yapısı dikkate alındığında yetkinliklerin bütünüyle ücret sisteminin belirleyici bir unsuru olarak kullanılması gerçekçi görülmemektedir.<sup>174</sup>

Yetkinliğe dayalı ücret sistemlerinin başarılı olması, ancak belli koşulların bir araya gelmesi ile mümkün olmaktadır. Bunların başında da, işletmenin durumunu çok iyi analiz edip stratejileri, öncelikleri ve değerleriyle tutarlı bir ücret sistemi geliştirmesi gerekmektedir. Diğer çağdaş ücret stratejilerinde olduğu gibi yetkinliklere dayalı ücret sistemi de bütün işletmeler için geçerli olmayabilir. Yetkinliğe dayalı ücret sisteminin başarılı olabilmesi için üç temel koşul öne sürülmektedir. İlki, yetkinliğe dayalı ücret sisteminin tek başına bir unsur olarak değil, yetkinliğe dayalı daha geniş bir İnsan Kaynakları programının parçası olarak uygulanmasıdır. İkincisi ise ücret sisteminin, yeni yetkinliklerin çok iyi kavrandığı ve benimsendiği süreçte devreye giren başarılı bir yetkinliklere dayalı performans yönetimi uygulamasının ardından gelmesidir. Son olarak yetkinliğe dayalı sistemin bütününde bir yenilenme gerekliliği ortaya çıktığında hemen bunun ücret sistemi ile olan bağlantısının kurulması gerektiğidir.

İlave olarak yetkinliğe dayalı ücret sistemlerinde o kadar çok sayıda farklı uygulama vardır ki, bu sistemin kurulmasında izlenecek genelleştirilmiş bir reçetenin tanımlanması güçtür. Farklılıklar yetkinliklerin tanımlanmasında, yetkinlikler ile ücret bağlantısının kurulmasında ve kapsanan personel grubunda ortaya çıkmaktadır.<sup>175</sup> Yetkinliğe dayalı ücret sistemlerini kullanan işletmelerin sayısı çok fazla olmadığından, yetkinliklerin piyasa değerinin belirlenmesinde de zorluklar yaşanmaktadır.

Yetkinliğe dayalı ücret sisteminin sadece bireysel yetkinliklere dayalı olarak kurulabileceği yönünde yanlış bir anlayışın geliştiği görülmektedir. Ancak bu anlayışın gerçekle bir ilgisi yoktur. Gerçekte, uygulamalar incelendiği zaman bireysel yetkinliklere dayalı ücret ödemesinin azınlıkta kaldığı görülebilir. Yetkinliğe dayalı

---

<sup>174</sup> Osman Bayraktar, "Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi", <http://www.avrasyabank.com/yetkinlik.html>, (02.05.2006)

<sup>175</sup> Benligiray, s. 83.

ücret sistemi kullanan şirketlerde yapılan araştırmalara göre yetkinliğe dayalı ücret sistemlerinde beş ayrı yaklaşımın izlendiği görülmüştür. Bunlar; iş değerlemesi, kişisel yetkinliklerin sınıflanması, hedef oranlarının belirlenmesi, yetkinliğe dayalı davranışsal hedeflerin başarılmasına göre ücret artışı yapılması ve değerlendirilen yetkinlik düzeyindeki değişime bağlı olarak ücret artışı yapılmasıdır.<sup>176</sup> Bu yaklaşımları topluca, Tablo 14’te inceleyebiliriz.

**Tablo 14: Yetkinliğe Dayalı Ücret Yaklaşımları**

| Ücret Yönetimi                | Sistem Odağı | Yetkinlik Odağı | Ücret İlişkisi | Yetkinlik-İş Performansı Bağlantısı | Kurma Kolaylığı | Diğer Yetkinlik Uygulamalarını Desteklemesi | Ücret Kararlarına Etkisi |
|-------------------------------|--------------|-----------------|----------------|-------------------------------------|-----------------|---|--------------------------|
| İş Değerlemesi                | İş           | Varolan Düzey   | Dolaylı        | Zayıf                               | Basit           | Güçlü                                       | İş Değişikliği           |
| Kişisel Yetkinlik Sınıflaması | Birey        | Varolan Düzey   | Dolaylı        | İyi                                 | Karmaşık        | Güçlü                                       | Rol Değişikliği          |
| Hedef Oranlar                 | İş/Birey     | Varolan Düzey   | Doğrudan       | İyi                                 | Karmaşık        | Güçlü                                       | Daha Dar Rol Değişikliği |
| Yetkinliğe Dayalı Hedefler    | İş/Birey     | Gelişme         | Doğrudan       | İyi                                 | Basit           | Güçlü                                       | Ücret Artışı             |
| Yetkinlik Düzeyi              | İş/Birey     | Gelişme         | Doğrudan       | İyi                                 | Karmaşık        | Zarar Verici                                | Ücret Artışı             |

**Kaynak:** Benligiray, s.88.

**a) İşdeğerleme:** İşlerin bantların arasına yerleştirilmesinde kriter olarak yetkinlikler kullanılmaktadır. Her bir ücret bandı için gerekli olan yetkinlikler belirlenmekte ve bir üst banda geçmek için izlenecek yol çizilmektedir. Burada ücret doğrudan yetkinliklere bağlıdır.

**b) Kişisel Yetkinlik Sınıflaması:** Bu yaklaşımda doğrudan işi gerçekleştirmekte olan işgörenlere odaklanılmaktadır. İşgörenler kendi pozisyonlarına göre, farklı yetkinlik düzeylerini temsil eden 3-4 bölgeden oluşan tek bir geniş bantın içine, yetkinliklerine uyan bölgeye atanmaktadırlar. Yetkinliklerini arttırdıklarında ise bir üst bölgeye atanmaktadırlar.

<sup>176</sup> Benligiray, s.87.

**c) Hedef Oranlarının Belirlenmesi:** Bu yaklaşımda işler, ücretin %50-60'ından daha çok değişmeyeceği, kişisel yetkinliklerin sınıflandırması yaklaşımındakinden daha dar bir bant içerisine yerleştirilmektedir. Yetkinlikler, daha dar bir bant içerisinde ücreti daha az oranda etkilemektedir ancak ücretle doğrudan bağlantılıdır.

**d) Yetkinliğe Dayalı Davranışsal Hedeflere Ulaşılmasına Göre Ücret Artışı Sağlanması:** Bu yaklaşımda ücreti etkileyen, yetkinlik puanlarının tamamından çok hedeflerin başarıma derecesidir. Örneğin bir yetkinliğin göstergesi olarak üç spesifik davranış tanımlanmış olsun. İşgören bu davranışlardan ikisinden düşük puan almış olsa da, birinden alacağı yüksek puan ile spesifik davranış hedefini başarmış olabilir ve diğer yetkinlik puanları düşük olsa bile bu davranış üzerine odaklanılabilir ve başarılı olan spesifik davranış hedefi için işgören ödüllendirilir.

**e) Değerlendirilen Yetkinlik Düzeyindeki Değişime Bağlı Olarak Ücret Artışı Sağlanması:** Bu yaklaşımda, tüm yetkinlik düzeylerindeki değişim, işgörenin ücret artışının oranını doğrudan etkilemektedir. Örneğin 5 yetkinlik ve her yetkinlik için de 3 farklı düzey belirlenmekte ve 15 yetkinlik düzeyine göre tüm yetkinlikler sınıflandırılarak ücret düzeyleri tespit edilmektedir.

Bir yetkinliğe dayalı ücret sisteminin kurulmasına önce bir yetkinlik modeli geliştirilerek başlamak doğru değildir. Çoğu şirketin yaptığı bu yanlış başlangıç, sistemin başarısız olmasının temel nedenidir. Oysa şirketin temel stratejilerinin belirlenmesinden sonraki ilk adım kapsamlı bir yetkinlik yapısının tanımlanması ve bu yapı içinde yetkinliklere dayalı ücret sisteminin rolünün belirlenmesi olmalıdır. Daha sonrada yetkinliklerle ücret bağlantısının nasıl kurulacağına ilişkin kavramsal bir model geliştirilmelidir. İşte sürecin bu aşamasında bir yetkinlik modelinin geliştirilmesi doğru olacaktır, en başında değil.<sup>177</sup>

Bir işletmede yetkinlik modellemesi yapılırken seçenekler şunlardır:<sup>178</sup>

- Yetkinliklerin kapsamı dar ya da geniş olabilir.

---

<sup>177</sup> Benligiray, s. 90.

<sup>178</sup> Benligiray, s.87.

- Sistem varolan yetkinliklere ya da yeni yetkinliklere göre tasarlanabilir.
- Yetkinlikler aşağıdan yukarıya ya da yukarıdan aşağıya yaklaşımlarla belirlenebilir.
- Yetkinlikler kolayca gözlemlenebilir/ölçülebilir ya da yüksek düzeyde soyut/kavramsal olabilir.
- Yetkinlikler sürekli ya da geçici öneme sahip olabilirler.

Bu sistemin en önemli özelliklerinden birisi, geniş ücret bantlarının kullanılmasıdır. Yetkinliklerin belirlenmesinden sonra, her yetkinlik düzeyi için ücret tespit edilmektedir. Yetkinlikler için ödenecek ücret düzeyleri, piyasa ücret araştırmaları yoluyla belirlenebileceği gibi, yetkinliğin işletme için taşıdığı öneme göre stratejik tahmin yoluyla da belirlenebilmektedir. Burada önemli olan, işe yeni başlayan işgörenlere ödenecek ücretin ne olacağı hususudur. Çünkü yetkinlik değerlemesi davranışların gözlemlenmesine dayanmaktadır ve yeni bir işgörende genellikle az sayıda davranış gözlemlenebilmektedir.

Bu sistem, taban ücretin yıllık olarak artırılması veya yeni yetkinliklerin kazanılmasına bağlı olarak teşvikli ücret ödemesi şeklinde kurulabilmekte, işgörenler kazandıkları yetkinlikler için yıllık taban ücret artışları ile ödüllendirilebilmektedir.

Taban ücret sisteminin tercih edilmesinin nedeni, işe dayalı sistemlerle yetkinliğe dayalı sistemlerin çok büyük bir değişikliğe neden olmadan yer değiştirmesini sağlamasıdır. Bu uygulamanın bir başka geçerli nedeni daha vardır. Bu da bir kez kazanıldımı yetkinliklerin sürekli olması, bunun içinde taban ücret artışları ya da terfiler gibi sürekli bir ödüllendirme mekanizması kullanılmasını gerektirmesidir.<sup>179</sup>

### **Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemlerinin Olumlu Yönleri:**

- İşgörenleri öğrendikleri ve öğrendiklerini işlerinde kullandıkları için ödüllendirir.
- İşgörenleri daha fazla sorumluluk almaları yönünde teşvik eder.
- İşgörenler için çitayı sürekli yukarı çeker.
- İşgörenlere, terfi etmeden de ücret artışı sağlar.

---

<sup>179</sup> Benligiray, s.91.

- Yönetici ya da meslek gruplarına yönelik genel modeller büyük ölçüde evrensel özelliklere ve kullanım değerine sahiptir. Aynen kullanılmaları mümkün değilse de, her işletme bunları ufak farklılıklarla kendisine adapte edebilmektedir.

### **Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemlerinin Olumsuz Yönleri:**

- İşletmenin kazancı ya da iş sonuçları artmadan da ücretlerin artmasına sebep olabilir
- İşletmenin kültürü ve stratejileri yetkinliklere dayalı ücret sistemleri için uygun değilse, sistem başarısız olur.
- Geliştirilmesi ve uygulanması zor bir sistemdir, bu nedenle sistemin bir işletme için uygulanabilir olup olmadığının anlaşılması için aşamalı uygulamalar yapılmaktadır.
- Belirlenen her yetkinlik için işgörenlere ödeme yapılacağından, hangi yetkinliklerin işletme için stratejik değer taşıdığı belirlenirken yapılacak ufak hatalar bile sistemi başarısızlığa sürüklemektedir.
- Gözlenmesi ve eğitim yoluyla geliştirilmesi zor olan bazı yetkinliklerin ücret yönetiminde kullanılması, sistemin sağlam temeller üzerine oturmamasına sebep olmaktadır.
- Yetkinlik tanımlarındaki tutarsızlıklar, yetkinlik listelerinin aşırı derecede ayrıntılı oluşu, yetkinliğe dayalı ücret sisteminin yüksek maliyetli olması da diğer olumsuz özellikler olarak sayılabilmektedir.

Ücret sistemleri bu bölümde, temel özellikleri ve hedefleri ayırıcı kriterler olarak dikkate alınarak incelenmiş olup, Dördüncü Bölümde bu sistemlerden birine ilişkin bir uygulamaya yer verilmiştir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **UYGULAMA**

#### **4.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Araştırmanın amacı; sistematik ücretlendirme sürecine sahip bir işletmenin ücret sistemini, insan kaynakları fonksiyonlarından biri olan ücret yönetim sistemi kapsamında incelemek, ücret sisteminin hangi kriterler ile şekillendiğini ve teoride belirtilmiş olan hususlarla hangi ölçüde benzerlik gösterdiğini ortaya koymaktır.

Araştırmanın; ücret yönetim sistemi kapsamı içerisinde ücret sistemlerinin uygulaması hususundaki araştırma ve uygulama çabalarına az da olsa katkı sağlama amacı bulunduğu da ifade edilebilir.

Bu araştırmada; bünyesinde 37 şirket bulunan lojistik sektörünün en önde gelen kuruluşlarından olan bir holding tercih edilmiş ve ücret yönetim sistemi kapsamında beyaz yakalı işgörenler için uygulanmakta olan ücret sistemi incelenmiştir.

#### **4.2 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Uygulama Alanı**

Bu araştırma yukarıda belirtilen amaçlar doğrultusunda, Genel Merkezi İzmir’de bulunan ve lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir holdingde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada elde edilen bilgiler, yalnızca araştırmanın yapıldığı holdingin beyaz yakalı işgörenleri için uygulamakta olduğu ücret sistemine yönelik bilgileri içermektedir.

Holdingin ücret sistemini, insan kaynakları fonksiyonlarından biri olan ücret yönetim sistemi kapsamında incelemek, ücret sisteminin hangi kriterler ile şekillendiğini ve ücret sisteminin teoride belirtilmiş olan hususlarla hangi ölçüde benzerlik gösterdiğini ortaya koymak amacıyla mülakat yapılan yetkililerin veri toplama araçlarına verdiği yanıtların geçerli ve güvenilir olduğu, gerçek durumu yansıtan bilgiler verdiği varsayılmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan Mülakat Formu, çalışma amaçlarına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları taşımaktadır.

### **4.3 Araştırmanın Modeli ve Yöntemi**

Bu araştırmanın modeli “Keşfedici Araştırma” olup, yöntem olarak da keşfedici araştırma türlerinden biri olan “Yapılandırılmış Mülakat Yöntemi” kullanılmıştır. Keşfedici araştırmalar; ilişki bulmaya, durum belirlemeye, bilgi vermeye yönelik araştırmalardır; tanımlara, gözlem, mülakat ve anketlere dayanarak belirli konularda bilgi üretmeyi amaçlarlar. Ancak tüm keşfedici araştırma sonuçlarında olduğu gibi, yapılandırılmış mülakat yöntemine dayalı çalışmaların sonuçları da, kesin olmayan bir sonuç ya da bir öneri olarak görülmektedir.

Araştırma için holdingin “İnsan Kaynakları Yönetim ve Organizasyon Geliştirme Müdürü“ ile “İnsan Kaynakları Yönetim ve Organizasyon Geliştirme Uzmanı”ndan mülakat yöntemi ile bilgi alınmıştır. Buna yönelik hazırlanan ve Ek 1’te sunulan Mülakat Formu, açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Mülakat Formundaki sorular yardımıyla; holding hakkındaki genel bilgiler, ardından holdingin ücret yönetimi kapsamında ücret sistemi ile bilgiler ve ücret sistemlerinin hangi kriterler ile şekillendiğine yönelik bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Karşılıklı görüşmede Mülakat Formu aracılığı ile sorulan soruların cevapları, not alınarak kaydedilmiştir.

### **4.4 Bulgu ve Yorumlar**

Araştırmanın bu bölümünde, önce holding ile ilgili genel bilgiler ve ücret sistemine ilişkin bilgilere yer verilmiş ve teoride anlatılanlarla ne ölçüde benzerlik gösterdiği ifade edilmeye çalışılmıştır. Daha sonra bu bulguların insan kaynakları fonksiyonlarından biri olan ücret yönetimi kapsamında ücret sistemleri açısından yorumlarına yer verilmiştir.

Bu araştırmada, bilgilerin gizliliği prensiplerinden hareketle araştırmaya konu işletmeye ait özel bilgilere yer verilmemekle birlikte işletme, bundan sonra “ABC Holding” olarak anılacaktır.

#### **4.4.1 ABC Holding’in Amaçları, Vizyon ve Misyonu**

ABC Holding; kaliteyi ve müşteri mutluluğunu ön planda tutarak müşterilerinin emanet ettiği yükleri güvenle ve zamanında istenilen yere ulaştırmayı ve beklentilerin üzerinde entegre lojistik hizmetler sunmayı amaçlamaktadır. Lojistik sektöründeki

gelişmeleri gözlemek, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını tanımlamak, dünya genelinde sektörel değişimleri takip etmek ve elde edilen bilgi birikimleri doğrultusunda gerekli yatırım ve altyapı çalışmalarını tamamlayarak müşterileriyle birlikte büyümek, ABC Holding'in hizmet anlayışının temelini oluşturmaktadır.

**ABC Holding'in Vizyonu:** Tek bir kaynaktan tüm dünyaya yayılan lojistik hizmetlerine, bilgi uzmanlığını da ekleyerek pazarın değişen yeni yüzü olmak.

**ABC Holding'in Misyonu:** Lojistik sektöründe tüm dünyada başarıyı organize etmek.

#### **4.4.2 ABC Holding İle İlgili Genel Bilgiler**

Faaliyetine 1944 yılında deniz taşımacılığı ve acentelik şirketi ile başlayan ABC Holding, bugün lojistik sektöründe öz imkanlarıyla entegre hizmet veren büyük bir şirketler grubudur. Ana faaliyet alanı lojistik olan holding şirketleri acentelikten uluslararası deniz, kara, hava ve demiryolu nakliyesine, armatörlüğe, ön ve son taşımaya, gümrüklü ve gümrüksüz antrepolarda depolamaya, liman işletmeciliğine, liman dışında konteyner depoları ve tamir tesislerine, komple araç ve grupaj sevkiyatlarına, lojistik hizmetlerine kadar, taşımacılığın her dalında müşterilerine komple çözümler sunmaktadır. Aynı zamanda holding, bir yandan da nakliye zincirini destekleyen hizmetlerle, yeni iş sahalarına açılmaya devam etmektedir. Bünyesinde 37 adet şirket bulunan ABC Holding, uluslararası konteyner taşımacılığında liman işletmeciliğine uzanan hizmet yelpazesıyla Türkiye'nin lojistik alanında öncü kuruluşlarından birisidir.

Genel Merkezi İzmir'de bulunan ABC Holding'in; İstanbul, Mersin, Bursa, Denizli, Kayseri, Samsun, Trabzon, Antalya, Eskişehir, Gaziantep ve Ankara'da ofisleri bulunmaktadır. 2005 yılında yurtdışında kurulan son ofislerle birlikte ABC Holding'in yurtdışı ofis sayısı da 4 ülkede toplam 7'dir.

ABC Holding, 3455 işgöreni ile uluslararası konteyner taşımacılığında liman işletmeciliğine kadar uzanan geniş bir iş alanında hizmet sunmaktadır. ABC Holding şirketleri, kapsamlı bir yeniden yapılanma sürecinin sonunda Eylül 2000'de ABC Holding çatısı altında toplanmıştır. "Holding" in kurulmasıyla yeni bir yapılanmaya



yönelen işletme, artık Türkiye'de uluslararası taşımacılığın, özellikle de konteyner taşımacılığının simgesi haline gelmiştir.

#### **4.4.3 ABC Holding'in Organizasyon Yapısı**

ABC Holding ve çatısı altında yer alan 37 şirket; uluslararası deniz, kara, hava ve demiryolu taşımacılığı alanlarında ve hizmet sektöründe, gemi adamları da dahil olmak üzere 3455 işgöreni ile hizmet vermektedir. 3455 işgörenin 2227'si beyaz yakalı, kalanı ise mavi yakalı ve gemilerde görev yapmakta olan işgörenlerdir.

ABC Holding organizasyon yapısını belirlerken, bünyesindeki şirketleri "Kar Merkezleri" ne göre gruplamış ve böylece toplam 37 şirket 11 grupta toplanmıştır. Genel organizasyon yapısı içerisinde bu grupları gösteren organizasyon şeması Ek 2'de sunulmuştur. (Kar merkezlerine göre ayrılan bu gruplar hakkında genel bilgiler için Bkz. Ek 3)

#### **4.4.4 ABC Holding'in İnsan Kaynakları Uygulamaları**

İnsan Kaynakları politikası ve uygulamalarına geçmeden önce kısaca ABC Holding'in İnsan Kaynakları Departmanının yapılanmasından söz etmekte fayda vardır.

ABC Holding bünyesinde 37 şirket yer almakta ancak tüm holdingin İnsan Kaynakları Uygulamaları tek bir merkezden yönetilmektedir. ABC Holding böylece, ekonomik büyüklüğün getirisinden faydalanıp tüm grup genelinde standart uygulamaları güvence altına almayı amaçlamaktadır. Böylece ana iş kolları bazında bir yapılanma ile iç müşterilere daha iyi hizmet verebileceğini düşünmektedir.

İnsan Kaynakları Departmanı merkezi bir yapıya sahiptir; bölgeler bazındaki yapılanma, holdingteki İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü'ne bağlı olarak eşgüdüm içerisinde yönetilmektedir.

ABC Holding'in İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü doğrudan Genel Müdürlüğe bağlıdır. İnsan Kaynakları Koordinatörü pozisyonu itibariyle üst düzeyde temsil edilmektedir. Koordinatörlük, Müdürlükler bazında gruplanmıştır. Koordinatörlükte psikoloji, insan kaynakları yönetimi, çalışma ekonomisi, endüstri mühendisliği, iktisat,

ekonometri, uluslararası ilişkiler gibi özellikle farklı branşlarda uzmanlaşmış işgörenler istihdam edilmiştir.

ABC Holding, yetkinlik temelli İnsan Kaynakları Sisteminin kuruluşunu projelendirmiştir ve bu proje kapsamında uygulamalar devam etmektedir. Kurum kültürü, seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme, yedekleme ve kariyer gelişimini kapsayan bu uzun soluklu proje sonucunda ABC Holding grubunda varolan ve yeni katılacak olan yetkinliklerin en iyi ve en doğru şekilde değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Dünyadaki güncel insan kaynakları uygulamaları ve insan kaynakları süreçlerindeki son gelişmeler ABC Holding’de; hem yurt içi hem yurt dışında düzenlenen eğitim, seminer, konferans ve kongrelerle, hem de internet ve süreli yayınlar aracılığıyla takip edilmektedir. ABC Holding; verimlilik, kalite ve rekabet gücünü sürekli rakipleri ile kıyaslamaktadır. Bunun içinde; daima gelişen, kendini yenileyen bir organizasyon yapısı sağlamak için başarısını ispatlamış, modern, ABC Holding kültürüne ve iş yapısına uygun, yaratıcı ve etkili yönetim tekniklerini uygulamaktadırlar.

İnsan Kaynakları Yönetim ve Organizasyon Geliştirme Müdürü ve Uzmanı ile yapılan görüşmede alınan cevaplar neticesinde ABC Holding’in İnsan Kaynakları yaklaşımlarının özü şöyle tanımlanmaktadır:

- 2000’li yıllarda da müşterileri verilen hizmetlerin her aşamasında memnun ederek, iş sahasındaki öncülüğü sürdürmek ve geliştirmek holdingin hedefidir. Hedeflere ulaşmada, holdingi başarıya taşıyan ana güçlerden birisi de işgörenlerdir.
- En gelişmiş teknolojiyi kullanabilen, enerjik, dayanışma ruhuna sahip, müşteri ve hizmet bilincinde olan, işe ve işletmeye bağlı, sürekli öğrenme ve gelişime açık, ABC Holding’te çalışmayı ayrıcalık sayan, kaliteli bir iş gücüyle ve bu iş gücünü yöneten aydın lider ve yöneticilerle çalışmak holdingi hedeflerine yaklaştıracak temel unsurlardır.
- ABC Holding bilinci ve kültürünü korumak ve geliştirmek, insan kaynakları politikalarının temel dayanağıdır.

– İnsan Kaynaklarının tüm fonksiyonlarının yürütülmesinde çok titiz davranılmakta; bu fonksiyonlarda çalışan işgörenler sürekli geliştirilmektedir.

ABC Holding ve bağlı şirketlerinde geliştirilen bütün sistemlerde, işgörenlerin hem kendisini hem de işini geliştirmesi ve değer katması her işgörenin temel sorumluluğudur. ABC Holding yönetimi ise, işgörenlere gelişimleri için gerekli her türlü katkıyı sağlamak ve bu konuda rehberlik yapmakla sorumludur.

ABC Holding’de uygulanan insan kaynakları süreçlerinde bütünsel bir yaklaşım söz konusudur ve bu kapsamda insan kaynakları süreçlerinin her biri diğer süreçler ile uyumlu ve birbirini tamamlayıcı şekilde tasarlanmıştır. Bu süreçler şöyle sıralanmaktadır:

#### **a) İnsan Kaynaklarının Temini ve Seçimi**

ABC Holding ve bağlı şirketlerinde, seçme ve yerleştirme sürecinde adayların her pozisyon için gerekli olan yetkinliklere sahip olup olmadıkları objektif, güvenilir ve geçerli metotlarla tespit edilmekte; iş hayatı ile kişisel başarıda yetkinliklerin rol oynadığı bir yapı hedeflenmektedir. Ana faaliyet alanı lojistik olmakla birlikte hizmet sektörünün değişik kollarında faaliyet gösteren ABC Holding şirketlerinin insan kaynakları ihtiyacı, geniş bir yelpaze ile tanımlanabilmektedir. Başvurular sırasında, ilgili pozisyonun gerekleri doğrultusunda öğrenim, deneyim, lisan bilgisi önemli olmakla birlikte, görüşmelerde gözlenen kişisel nitelikler ve yetkinlikler de, adayın seçiminde önemli rol oynamaktadır. Çünkü ABC Holding’de işe yerleştirme aşamasında ve gelişim sürecinde anahtar faktör; kişilerin bilgi, beceri ve davranışlarını belirleyen ‘yetkinlikler’dir. Buna istinaden, kişilerin yetkinliklerinin ölçülmesi de, işe alım sürecinin temel taşlarından birisidir.

İşe alım süreci, yıllık işgören planları doğrultusunda, holding Merkez İnsan Kaynakları’ndan tüm şirketlere doğru uygulanmaktadır. Talep İnsan Kaynakları’na iletdikçe pozisyonun iş tanımına ve yetkinliklerine göre ilan edilip aday havuzu oluşturulmaktadır. Yetkinlik bazlı mülakatları, test / envanter süreçlerinin uygulanması ve kısa listeye kalan adayların departman yöneticileri ile birlikte değerlendirilerek final

mülakatlarının gerçekleştirilmesi takip etmektedir. Süreç, aday hakkında referans araştırması ve iş teklifi gerçekleştirerek tamamlanmaktadır.

Her yıl, 400'e yakın ek istihdam yaratan ABC Holding'de işe alımlarda daha çok yeni mezunlar tercih edilmektedir. En çok pazarlama, operasyon, teknik servis alanlarında kalifiye işgörelere ihtiyaç duyulan ABC Holding'de 2006 yılındaki personel büyüme oranı yaklaşık % 9 civarında gerçekleşmiştir; işgören devir oranı ise 2005 yılına göre 2006 yılında %1,5 oranında düşüş göstermiştir.

### **b) Eğitim ve Geliştirme**

ABC Holding genelinde uygulanmak üzere tasarlanan Eğitim ve Gelişim Sisteminin amacı işgörelerin, hem kendilerini hem de işlerini geliştirerek organizasyon üzerindeki katma değerlerini arttırmaktır. Eğitim programları ile ABC Holding ve bağlı şirketlerindeki tüm işgörelere eğitim ve gelişimleri için eşit olanak ve fırsat sağlanmaktadır. ABC Holding bünyesinde düzenlenen eğitimlerin temel amacı; işgörelenin halen yerine getirdiği görevle ilgili yetkinlikleri, teknik bilgi ve beceri düzeyini arttırmak ve kariyer planları ile ilişkili olarak bir sonraki görevde ihtiyaç duyulacak teknik bilgi ve becerileri kazandırmaktır. Bu kapsamda ABC Holding ve bağlı şirketlerinde verilen eğitimler şöyle gruplanmaktadır: Oryantasyon eğitimi, iş başı eğitimi, mesleki eğitimler, kişisel gelişim eğitimleri, yönetim sistemleri eğitimleri.

### **c) Kariyer Yönetimi**

ABC Holding'in Kariyer Yönetim programı, insan kaynağını verimli kullanarak yüksek performansa sahip işgörelere kariyerleri konusunda rehberlik yapmak için geliştirilmiş olup, Performans Yönetim Sistemini destekleyen bir süreçtir. Bu kapsamda; liderlik, beceri ve yetkinliklerin tüm organizasyonel seviyelerde gelişmesini sağlamak, etkin değişim süreçleri yerleştirmek, işgören memnuniyetinin devamını sağlamak, diğer fonksiyonlarla iş ortağı olarak çalışmak ve iç danışmanlığın kalite ve hizmet seviyesini sürekli arttırmak, üzerinde odaklanılan konulardır.

İşgörelerin; işin gereklerine, rakiplerine ve değişime uyum sağlamaları için kendilerini geliştirecek bir ortamın sürekli olarak sağlanmasını benimseyen ABC Holding, böylelikle işgörelenlerinin kariyer gelişimlerini, bireysel performanslarının

artırılmasını ve buna bağlı olarak tüm holdingin performansının yükseltilmesini hedeflemektedir.

#### **d) Endüstri İlişkileri**

ABC Holding’de gemilerde görev yapan işgörenler sendika üyesidir ve endüstriyel ilişkiler bu çerçevede yürütülmektedir.

#### **e) Performans Yönetimi**

ABC Holding’in Performans Değerlendirme Sistemi, işgörenlerin gelecekteki başarılarını arttırmak için bireysel başarıyı analiz etmek üzere 2001 yılında uygulanmaya başlanmış ve Performans Değerlendirme Sistemi ile bireysel hedefler şirketlerin stratejik hedeflerine doğrudan bağlı hale getirilmiştir. Bu sayede işgörenlerin kendilerine verilen hedefleri gerçekleştirmeleri ve iş hayatında başarılı olmak için gerekli temel yetkinlikleri geliştirmeleri sağlanmaktadır. Geliştirilen yeni sistem, hedef birliği sağlama amacı taşımaktadır ve yetkinlik bazlıdır. Bu kapsamda, ABC Holding’in kimliğini yansıtan değerler belirlenmiş ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, belirlenen yetkinlikler ile entegre olacak şekilde geliştirilmiştir.

ABC Holding’in Performans Yönetim Sisteminin temel bileşenleri şöyle sıralanmaktadır:

**1. Stratejik Yön:** ABC Holding; temel amacını, stratejik hedeflerini, kritik başarı alanlarını ve yıllık hedefleri ile politika ve stratejilerini yazılı halde işgörelere iletmektedir.

**2. Hedef Belirleme:** Belirli bir işe özel ve açıkça tanımlanmış, miktar-maliyet açısından ölçülebilir, üzerinde uzlaşmış, erişilebilir, sonuç odaklı ve zaman kısıtlı hedefler belirlenmektedir. ABC Holding’in hedefleri bölüm/birim hedeflerine, onlarda bireysel hedeflere dönüştürülmektedir.

**3. Yetkinlikler:** ABC Holding bu aşamada; ölçülebilir, gözlemlenebilir, geliştirilebilir bilgi, beceri ve davranışlar olan ve holding için önem arz eden yetkinlikleri belirlemektedir.

**4. İş Profili:** İşgörenlerin üstlendikleri işlerle ilgili rolleri, işlerine yapmaları gereken katkıları ve genel sorumlulukları belirlenmektedir.

5. **İletişim:** Performans yönetimi hakkında işgörenler ile sürekli iletişim içinde bulunmaktadır.

6. **Temel Eylem:** Hedefleri gerçekleştirmek için yapılması gereken temel faaliyetler belirlenmektedir.

7. **Ölçme ve Değerlendirme:** İşgörenlerin performansları ölçülmekte ve değerlendirilmektedir. Performans sonuçları; ücret yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim ve geliştirme, insan kaynakları planlamasında kullanılmaktadır.

8. **Rehberlik ve Danışmanlık:** Bu süreç; üstlenmeyi sağlama, izleme ve destek, geribildirim, iş başında eğitim süreçlerini kapsamaktadır.

9. **Geliştirme Programları:** Performansın geliştirilmesine yönelik çalışmaları kapsamaktadır.

10. **Ödüllendirme:** Performansa dayalı ödüllendirme; ücret artışı ve satış ekibine yıl sonunda ödenen primler şeklinde olmaktadır.

Performans yönetim sistemi toplam 10 adımdan oluşmaktadır ancak ücretle ilişkilendirilirken iş sonuçlarına bağlı hedeflerin ölçülmesi ve yetkinlik değerlendirmesi ön plandadır.

ABC Holding'in performans değerlendirme sistemi, yukarıda belirtilen temel aşamalarından anlaşılacağı üzere yalnızca performansı ölçmek ve değerlendirmekle sınırlı kalmamaktadır. Sistem, yetkinlikleri de içeriyor olması sebebiyle, performans hedeflerinin ne derece gerçekleştirdiğini ifade etmesi yanında performans hedeflerinin yetkinlikler aracılığı ile nasıl gerçekleştiğini de göstermektedir. Böylece sistem, yetkinliklerin geliştirilebilir olması sebebiyle mevcut durumu analiz etmekle kalmamakta, geleceğe dönük bir yaklaşım da sergilemektedir. Bunun için işgörenlerin yeni yetkinlikler kazanması ve mevcut yetkinliklerini geliştirmesi sağlanmaktadır.

ABC Holding'de performans değerlendirmesi yılda bir kez, yıl başında gerçekleştirilmekte; geçmiş yılın iş ve yetkinlik hedefleri ve işin gerektirdiği sorumluluklar ile işgörenin performansı karşılaştırılmaktadır.

Performans değerlendirmesi, intranet üzerinden gerçekleştirilmektedir. Performans notu, belirlenen iş hedeflerine ne derece ulaşıldığı, tüm işgörenler için

geçerli olan temel yetkinliklerin ne derece geliştirildiği ve yöneticinin takdirine göre şekillenmektedir.

ABC Holding'in performans değerlendirilmesinde beş ayrı derece kullanılmakta olup ve bu dereceler şöyle ifade edilmektedir :

- A : Üstün Başarılı
- B : Çok Başarılı
- C : Başarılı
- D : Gelişmesi Gereken
- E : Yetersiz

Performans değerlendirme sürecinde bir işgören için; yöneticiler, işgörenlerin kendisi ve işgören ile aynı ekipte ve/veya projede yer alan diğer işgörenler değerlendirmede bulunmaktadır.

**Performans değerlendirme puanının bileşenleri;** yetkinlik değerlendirme puanları, iş sonuçlarına bağlı performans değerlendirme puanları ve yöneticinin takdirine bağlı performans değerlendirme puanıdır.

– *Yetkinlik Değerlendirmesi:* Her bir beyaz yakalı işgören için geçerli olacak şekilde belirlenen 7 adet yetkinlik, göstergelerine göre 5 tam puan üzerinden değerlendirilmekte ve göstergelerin puanları ağırlıklandırılarak bir yetkinliğin toplam puan hesaplanmakta, daha sonra her yetkinliğin ağırlıklı ortalaması alınarak yetkinlikler için toplam değerlendirme puanına ulaşılmaktadır. Bu bölümün maksimum değerlendirme puanı 100'dür. Mülakat sorularına verilen cevaplar neticesinde, bir yetkinliğe ya da bir yetkinliğin tek bir göstergesine ait örnek bir değerlendirme skalası hazırlanmış ve Şekil 18'de belirtilmiştir. Aşağıdaki örnek skalada, bir işgörenin tek bir yetkinliği ya da bir yetkinliğin göstergesine ait değerlendirmede; işgörenin yöneticisi 4 puan, kendisi 3 puan, ekip arkadaşları ise 4 puan vermiştir.

|                  |  | Puanlar |   |   |   |   |
|------------------|--|---------|---|---|---|---|
|                  |  | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Yönetici         |  |         |   |   |   |   |
| İşgören          |  |         |   |   |   |   |
| Ekip Arkadaşları |  |         |   |   |   |   |

**Şekil 18: ABC Holding'in Yetkinlik Değerlendirme Skalası**

Uzun süreli bir çalışma sonucunda belirlenen yetkinlikler, her işgören için uygulanabilir, yüksek performansı yakalamak için önemli merkez noktalardır, ABC Holding'in devam eden başarısı için önemlidir, göze çarpan performansı önceden bildirir ve stratejik hedefler ile aynı doğrultudadır. Yetkinliklerin belirlenmesinde ABC Holding'in organizasyonel stratejilerini belirleyen üst düzey yöneticiler ile mülakatlar gerçekleştirilmekte ve anketler kullanılmaktadır. (ABC Holding'in, halihazırda İnsan Kaynakları Uygulamalarında beyaz yakalı işgörenleri için kullanmakta olduğu 7 adet yetkinlik, bilgilerin gizliliği prensibinden hareketle açıklanmamıştır)

– İş Sonuçlarına Bağlı Performans Değerlendirmesi: Her işgören için önceden belirlenmiş olan “yönlendirilmiş hedefler” ve “kişisel hedefler”e ulaşılma derecesi değerlendirilmektedir. Bu bölümün maksimum değerlendirme puanı da 100'dür. Toplam puan, alt kriterler ağırlıklandırılarak belirlenmektedir.

– Yöneticinin Takdirine Bağlı Performans Değerlendirilmesi: İşgörenler için yöneticilerinin 100 tam puan üzerinden takdir edeceği performans puanı değerlendirmeye alınmaktadır.

**Toplam performans puanının hesaplanmasında**; işgörenlerin yetkinliklerine bağlı değerlendirme puanı %50, iş sonuçlarına bağlı performans değerlendirme puanı %40, yöneticinin takdirine bağlı performans değerlendirme puanı ise %10 oranında ağırlıklandırılmaktadır.

Performans değerlendirme sonrasında işgörenlere hedefleri ve geliştirmesi gereken yönleri hakkında sürekli geribildirim verilmektedir.



ABC Holding'deki İnsan Kaynakları uygulamalarında bireysel performans dikkate alınmakta, ücret yönetimi de dahil olmak üzere grup performansına yönelik değerlendirme yapılmamaktadır. Yalnızca satış ekibine, yıllık performansları baz alınarak kara göre yıl sonunda performans primi ödemesi yapılmaktadır. Ancak bu ödemenin temettü olmayıp, tamamen performansa bağlı prim ödemesi olduğu anlaşılmıştır.

#### **4.4.5 ABC Holding'in Ücret Sistemi**

ABC Holding'in, 2006 yılında uygulanmaya başlanan yeni ücret sisteminin yapılandırılması sırasında temel olarak ücret sisteminin adil, rekabetçi, yüksek performansı ödüllendiren, yetkinlik bazlı, performansa dayalı ve sektörün genel ücret seviyeleri ile ilişki içinde olmasına özen gösterilmiştir.

ABC Holding'in ücret sistemi ile bulgulara yer vermeden önce, ücretlendirme programının süreçleri ile ilgili bilgilerden kısaca bahsetmekte fayda vardır. Çünkü çalışmanın İkinci Bölümünde incelendiği üzere ücret belirlenene kadar, bir çok aşamadan geçilmekte ve ücret böylece şekillenmektedir.

– Ücret Politikası: ABC Holding, ücret politikasını belirlerken aşağıda sıralanan üç faktörü göz önüne almaktadır.

1. ABC Holding'in İç Dengeleri
2. ABC Holding'in Ödeme Gücü
3. Piyasa

Buradan anlaşılmaktadır ki ABC Holding'in ücret politikası, holdingin mali gücü ve iç dengelerini gözeterik rekabete dayanan bir ücret sistemi uygulamayı amaçlamaktadır. Bu nedenle ücretin belirlenmesinde işgörenlerin yetkinlikleri, performansları ve piyasa koşulları ile holdingin mali gücü dikkate alınmaktadır.

– İşlerin Göreceli Değer Sıralamasının Oluşturulması

i. *İş Analizi*: Birçok işe uygunluğu açısından en fazla tercih edilen iş analizi tekniği olan görüşme tekniği, ABC Holding tarafından da tercih edilen yöntemdir.

ii. *İş Tanımı:* ABC Holding’te iş tanımları, işgörenler ve en yakın üstleri tarafından hazırlanmakta ve İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü’nün onayı ile geçerli hale gelmektedir.

iii. *İşdeğerleme:* ABC Holding, HayGroup tarafından geliştirilmiş olan, organizasyonun genel hedeflerine ulaşmasındaki katkısını sistematik olarak ölçümleyen Hay işdeğerleme yöntemini tercih etmiştir. ABC Holding’in ücretlendirme sürecinin en önemli önemli aşamalarından birisi olarak değerlendirdiği işdeğerleme konusunda danışmanlık şirketi ile çalışmayı tercih etmesi ve Hay işdeğerleme yöntemini seçmiş olmasının sebebi; holding ve bağlı şirketlerinin yapısına uygun işdeğerleme çalışmalarının profesyonelce gerçekleştirilmesini sağlamak ve belirli bir standardizasyonu yakalayarak dünyaca kabul görmüş ve dünyanın birçok yerinde uygulanmakta olan ortak bir sistemin parçası olabilmektir.

Ücretlendirmede dış kaynak kullanımı ile ilgili soruya karşılık alınan bilgilerden anlaşıldığı üzere; yeni ücret sisteminin geliştirilmesi aşamasında işdeğerleme konusunda dış kaynak kullanılmış ve merkezi yurtdışında bulunan HayGroup’un Türkiye ofisi olan HayGroup Danışmanlık Ltd. Şti.’den danışmanlık hizmeti alınmıştır. İşdeğerleme konusunda, Danışmanlık şirketinin ABC Holding için hazırlamış olduğu Hay işdeğerleme yöntemini anlatan bir doküman mevcuttur.

ABC Holding’de işdeğerleme, bölüm yöneticileri ve İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü tarafından gerçekleştirilmektedir. İşdeğerleme çalışmalarına katılanlar, her bir işe işgörenin kendisine ve ünvanına bakmadan Hay işdeğerleme planına göre puan vermekte ve değerlendirmektedir. (Hay yöntemine göre yapılan işdeğerleme sonuçlarının kaydedildiği “Hay İş Analiz ve İş Değerlendirme Formu” için Bkz. Ek 5)

– *Piyasa Ücret Araştırması :* ABC Holding’in yeni ücret sisteminin geliştirilmesi aşamasında, ücretlerle ilgili piyasa ücret araştırması yapılmasında da dış kaynak kullanılmış ve yine HayGroup Danışmanlık Ltd. Şti.’den danışmanlık hizmeti alınmıştır. Danışmanlık şirketi, piyasa ücret araştırmasını yılda bir defa gerçekleştirmektedir. ABC Holding’in piyasa ücret araştırması için danışmanlık şirketi tercih etmesinin sebebi, aynı sektörlerdeki rakip işletmelerin ücretlendirme programlarını kolayca takip edebilmeleridir. Böylece ABC Holding, rakibi olan

işletmelerin herhangi bir pozisyonunda görev yapmakta olan işgörenlerin ücret ve ücret dışı ödemelerini kendi işgörenlerinininki ile sağlıklı bir şekilde karşılaştırabilmektedir.

ABC Holding piyasa ücret araştırmasını iki şekilde yapmaktadır.

- Genel Ücret Araştırması
- Sektörel Ücret Araştırması

Danışmanlık şirketi, ABC Holding için yılda bir defa ücret araştırması yapmakta, Aralık ayı verilerini kullanmaktadır. ABC Holding, hizmet sektöründe faaliyet göstermekte olan farklı işkollarından 37 şirketi çatısı altında bulundurduğundan dolayı, ücret araştırmaları da çok geniş bir yelpazede gerçekleştirilmektedir. Danışmanlık şirketinin 2005 yılı için yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına göre; ABC Holding'in ücret düzeyinin piyasa ücret düzeyinden daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Kaldı ki, şu ana kadar yapılan araştırmalarda ABC Holding'in ücret düzeyi piyasa ücret düzeyinin altında çıkmadığı ifade edilmiştir. Piyasa ücret ücret düzeyinin holdingin ücret düzeyinin üzerinde çıkması durumunda ABC Holding'in izleyeceği ücret politikası, pozisyonlara göre aradaki farkın maaşlara eklenmesidir.

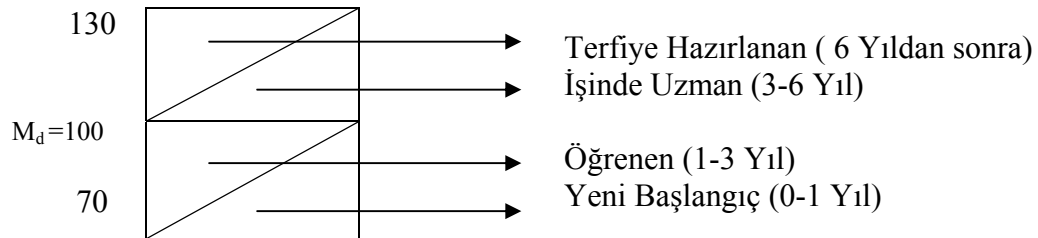
ABC Holding 2006 yılı öncesinde ücretlendirmede unvan bazlı bantları kullanmaktayken; unvana dayalı olması sebebiyle belirli bir noktada tıkanığundan bu uygulamadan vazgeçilmiştir. 50 adet bandın yer aldığı skala, artık holdingin ihtiyaçlarını karşılayamadığından ve verim alınamaması sebebiyle beyaz yakalılar için uygulamadan kaldırılmıştır. Holding, ücret sisteminde değişiklik yapma ihtiyacı hissettikten sonra, farklı sektörlerde hizmet veren bünyesindeki 37 adet şirket için en uygun sistemin yetkinlikleri esas alan bir ücret sistemi olduğuna karar vermiştir. Bu konuda yapılan çalışmalarda; nasıl bir model oluşturulacağı, maliyeti, ne tür yetkinliklerin dikkate alınacağı, kimleri kapsayacağı, çalışmanın ne kadar süre içinde tamamlanması gerektiği, İnsan Kaynakları Yönetiminin hangi süreçlerinde uygulanacağı, müşteri kitlesi, işgörenlerin durumu gibi birçok faktör göz önüne alınmıştır. Yeni ücret sistemine geçişin ardından işgören maliyetleri değişmemiştir.

ABC Holding'de ücretlendirme, Hay işdeğerleme yöntemine bağlı olarak yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemi ile ilişkilendirilmiştir yani "Bireysel Performansa Dayalı" bir ücret sistemi uygulanmaktadır. ABC Holding, Turizm

Hizmetleri Grubundaki yabancı ortaklı şirketler hariç olmak üzere tüm beyaz yakalı işgörenleri için “ Hay İşdeğerleme Yönteminin gereklerine göre yetkinlik bazlı, performansa dayanan ücret sistemi”ni uygulamaktadır. ABC Holding’de yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimine geçişle birlikte performans yönetim sistemi de tüm fonksiyonları kapsayacak şekilde genişletilmiş, ücret yönetimi ile de doğrudan ilişkilendirilmiştir. Ücret sistemi, bireysel performansa dayalı olmakla birlikte ücreti belirleyen faktörler işdeğerleme puanları ve kıdemdir. Yetkinlik değerlendirmesini de içeren bireysel performans puanı ve enflasyon oranının ücretin belirlenmesindeki yeri, ücret artışı sağlama yönündedir.

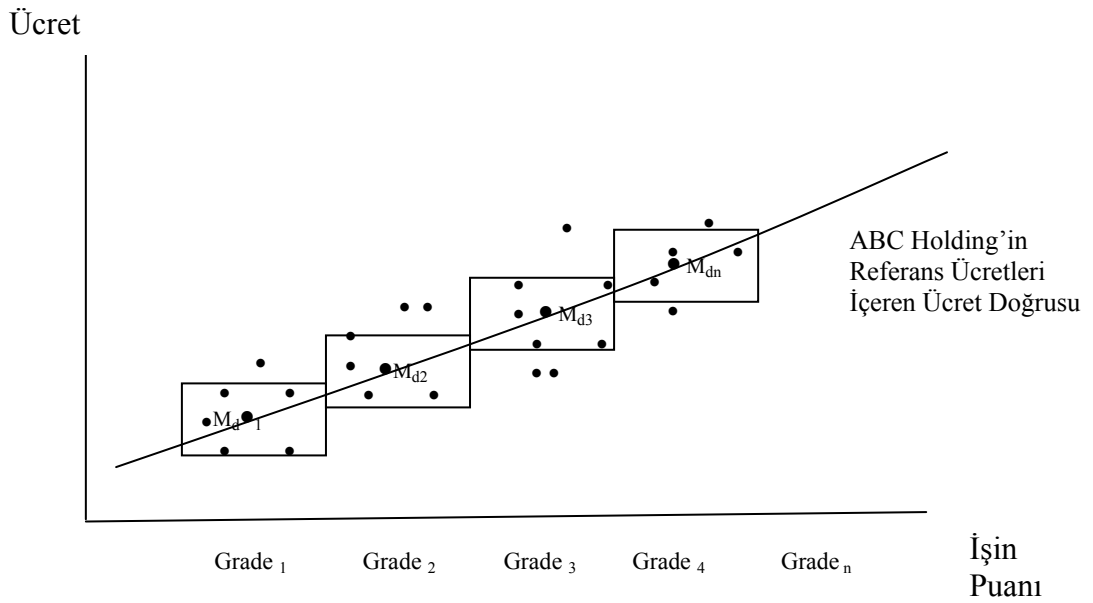
ABC Holding’de öncelikle işdeğerleme ve piyasa ücret araştırması sonuçlarına göre her işin bir “referans ücreti” belirlenmiştir. İşlerin ücret braketleri içerisindeki yerlerinin belirlenmesinde her iş, Hay işdeğerleme yöntemine göre yapılan değerlendirme sonucunda bulunan toplam puan değerinin karşılığı olan ücret braketine yerleştirilmekte, ücret doğrusu üzerinde ücret braketinin orta noktası referans ücreti belirlemektedir. Braketler, dört dilime ayrılmış, her dilim için farklı ücretler belirlenmiştir.

Referans ücret ( $M_d$ ) olarak ifade edilmektedir. Bir ücret braketinde referans ücret olan  $M_d$  orta noktada yer alırken, diğer ücretler + ve - %30’luk fark olacak şekilde braket içerisinde yer almaktadır. Yani bir braketin minimum noktasına denk gelen ücret, referans ücretin %30 altında, maksimum noktasına denk gelen ücret ise, referans ücretin %30 üzerinde yer almaktadır. Görüşmede elde edilen bilgilerden faydalanarak, ABC Holding’in tek bir ücret braketini ve ücret braketlerinin düzenini gösteren Şekil 19 hazırlanmıştır :



**Şekil 19: ABC Holding’in Tek Ücret Braketinin Yapısı**

Şekil 19’da görüldüğü üzere her bir ücret braketini çeyrek olarak isimlendirilen dört eşit dilime bölünmüş ve minimum, maksimum ve orta noktalar ile tanımlanmıştır. Örnek olarak  $M_d$ ’yi 100 birim kabul edersek, bu ücret braketinde yer alan en yüksek ücret 130 birim, en düşük ücrette 70 birim olacaktır. Şekil 19’da tek bir ücret braketinin yapısı incelendiğinde görülmektedir ki kıdem, işgörenin ücretinin braket içerisindeki yerinin tespitinde belirleyici bir unsurdur. Çünkü her çeyrek kıdem esas alınarak belirlenmiştir. İşgörenlerin ücreti, bireysel performansa bağlı olarak braket içerisindeki çeyrek dilimlerde hareket etmektedir.



**Şekil 20 : ABC Holding'in Referans Ücretleri İçeren Ücret Doğrusu**

Şekil 20, ABC Holding'in referans ücretleri de içeren ücret doğrusunu ifade etmek için, görüşmede alınan bilgilerden faydalanılarak hazırlanmıştır. Şekil 20’de ABC Holding'in ücret braketlerini incelediğimizde görülmektedir ki, bir üst braketin ücret sınırı kendisinden önce gelen braketin tavan ücret sınırının altındadır. Braketlerin birbirlerine göre konumuna göre braketin taban ücreti, kendisinden önce gelen braketin tavan ve taban ücret sınırları arasında kaldığından; braketlerin birbirleri ile konumlarına göre ABC Holding'in ücret braketlerinin birbirine geçmeli braketler grubuna girdiği görülmektedir.

ABC Holding, ücret bantları uygulamasından vazgeçerek ücret braketlerini kullanmaya başladığında, sistem çok yeni olduğundan bazı ücretler braketlerin

içerisinde değil altında ya da üzerinde yani braketin dışında kalmıştır. Braketlerin dışında kalan ücretleri de braketin içine almak için ücret artışı yapılırken bu husus üzerinde önemle durulmaktadır. Şöyle ki; ücreti braketin dışında kalan işgörenlerin ücretlerini, braketin içine almak için ücret artışlarında aşağıdaki tablo kullanılmaktadır.

**Tablo 15 : ABC Holding'in Ücret Artış Tablosu**

|          | CR         |        |        |         |          |          |                |
|----------|------------|--------|--------|---------|----------|----------|----------------|
|          | %70'den Az | %70-80 | %80-90 | %90-110 | %110-120 | %120-130 | %130'dan Fazla |
| <b>A</b> | %44        | %43    | %42    | %41     | %40      | %39      | %38            |
| <b>B</b> | %37        | %36    | %35    | %34     | %33      | %32      | %31            |
| <b>C</b> | %30        | %29    | %28    | %27     | %26      | %25      | %24            |
| <b>D</b> | %23        | %22    | %21    | %20     | %19      | %18      | %17            |
| <b>E</b> | %16        | %15    | %14    | %13     | %12      | %11      | %10            |

Bilgilerin gizliliği prensibinden hareketle Tablo 15 için ABC Holding'in uygulamakta olduğu değerler belirtilmemiş, bunun için örnek değerleri içeren bir tablo hazırlanmıştır. Tabloda sütunlar, yetkinlikleride içeren performans değerlendirme puanlarını, satırlar ise "CR" değerlerini ifade etmektedir. Performans değerlendirmesinden sonra her bir işgörenin performans puanı ve CR değeri tabloya işlenmektedir. Her işgören, tablodaki yerine göre ücret zammı almaktadır. Tablonun sol üst köşesinden sağ alt köşesine doğru gidildikçe ücret artış oranı da düşmektedir.

CR değeri, bir işgörenin ücretinin referans ücrete oranını ifade etmektedir. Formül yardımı ile CR değeri şöyle ifade edilmektedir:

$$CR = \text{İşgörenin Ücreti (X}_1\text{)} / \text{Referans Ücret (M}_d\text{)} \times 100$$

7 adet CR grubu belirlenmiştir. Bu gruplar, işgörenlerin ücretlerinin referans ücretlerine olan oranlarının yüzdesel olarak 7 farklı değerini göstermektedir :

1. %70'den az
2. %70-80 arasında
3. %80-90 arasında
4. %90-110 arasında
5. %110-120 arasında

6. %120-130 arasında

7. %130'dan fazla

Tablo 15'te örnek enflasyon oranı %10 olarak dikkate alındığında, performans puanı en düşük ve CR değeri en yüksek olan işgörenler, tabloda görüleceği üzere %10'luk bir ücret zammı almaktadır ki, bu da enflasyon oranına denk gelmektedir. En düşük performans seviyesini ifade eden "E" seviyesinde bulunan işgörenlerin, CR değerleri düştükçe de her sütunda enflasyon oranından bir puan daha fazla zam almakta olduğu görülmektedir. Her üst seviyeye geçildikçe de, CR değerine bağlı olarak alınan zam oranı değişmektedir.

Bu yöntemle; ücret artışında hem işgörenin performansı, hem mevcut ücreti ile referans ücreti arasındaki fark, hem de enflasyon oranı dikkate alınmaktadır.

ABC Holding, "Başarıya Göre Ücret Artışı" politikasını benimsemiştir. ABC Holding'in Ücret Artış Tablosuna ait uygulamasını analiz edersek:

ABC Holding'in performans değerlendirme sisteminde bir işgörenin toplam performans değerlendirme notu; daha önce bahsedildiği gibi yetkinlik değerlendirmesi, iş sonuçlarına bağlı performans notu ve yöneticinin işgören hakkındaki takdirine bağlı performans puanının ağırlıklı ortalamasından oluşmaktadır. Ücret artışında da hem enflasyon oranı hem de işgörenlerin performans değerlendirme puanları dikkate alınmaktadır. Şöyle ki; öncelikle her işgören, performansı dikkate alınmaksızın enflasyon oranı kadar standart bir zammı almaktadır. Daha sonra ise işgörenlerin bireysel performans değerlendirme puanları ve CR değerleri devreye girmektedir.

Tablo 15'te görüldüğü gibi, işgörenlerin performansı yüksek ise yüksek ücret zammı, düşük ise düşük ücret zammı almaktadır. Ancak her performans seviyesinde de işgörenler farklı ücret zamları alabilmektedirler. Burada işgörenlerin ücret zamları arasında fark yaratan unsur, işgörenlerin CR değeridir. Aynı performans seviyesinde olan işgörenler, CR değeri arttıkça daha az, CR değeri azaldıkça daha çok ücret zammı almaktadırlar. Bu uygulamadaki amaç ücret zamlarında yapılacak ayarlama ile, performans değerlendirme sonuçları kullanılarak ücretler arasındaki uçurumun giderilmesi ve adaletin sağlanmasıdır. Çünkü aynı performans seviyesinde olan iki işgöreenden, CR değeri %90-110 grubundan düşük olan ilk işgörenin ücreti referans

ücretin altında olduğundan, yüksek bir zam ücreti referans ücrete yaklaştıracak, buna karşın CR değeri %90-110 grubundan daha yüksek olan bir işgörenin ücreti referans ücretin üzerinde olduğundan, ilk işgörene göre daha düşük bir ücret zammı, ikinci işgörenin ücretini de referans ücrete yaklaştıracaktır. Böylelikle zaman içinde işgörenlerin ücretleri de referans ücretlere yaklaşacaktır.

ABC Holding’te CR değerinin 4. grupta yani %90-110 arasında olması tercih edilmektedir. Çünkü bu grup, işgörenin ücreti ile referans ücretinin birbirine eşit ya da en yakın olduğu gruptur.

### ***ABC Holding’de Ücret Dışı Olanaklar***

ABC Holding’de brüt ücret üzerinden yılda 12 maaş ödemesi dışında ikramiye, aile yardımı, yabancı dil tazminatı vb. ek ödemeler bulunmamaktadır. Nakit ödeme dışındaki ücret dışı olanaklar ise şöyledir :

- Tüm işgörenler, deneme süresi sonunda, özel sağlık sigortası kapsamına alınmaktadır. Ayrıca, yöneticiler için check-up uygulaması mevcuttur.
- Limanda görevli işgörelere hayat sigortası yapılmaktadır.
- Deneme süresi sonunda işgörenlerin talep etmeleri halinde, yardımlaşma sandığı uygulaması sayesinde işgörelere kredi desteği verilmektedir.
- ABC Holding ve bağılı şirketlerinde işgörenlerin ulaşımı, değişik güzergahlara konulan servislerle sağlanmaktadır.
- Yemek hizmeti ya anlaşmalı kurumlar tarafından verilmekte ya da yemek çekleri dağıtılmaktadır.
- İşgörenlerin motivasyonunu arttırmak ve kurumsal iletişimi güçlendirmek için çeşitli sosyal ve kültürel aktiviteler düzenlenmektedir.

### ***Ücret Sisteminde İletişim***

ABC Holding’in ücret politikası ve geliştirilen yeni sistem uzun süren bir çalışmanın sonucunda belirlenmiştir. Bu konuda yapılan yönetici toplantılarında özellikle tartışılan sorular şunlardır; “Sistem neydi, ne olacak, avantajları ve dezavantajları neler, sorumluluklar neler?” Bu süreçte işgörenlerle de periyodik olarak



toplantılar gerçekleştirilmiştir. Bu toplantılarda tartışılan sorular ise şunlardır: “Amaçlanan ne, sistem neydi, ne olacak, sorunlar neler olabilir?”

Ayrıca sistem hakkında işgörenlere, intranet üzerinden de genel bilgilendirmeler yapılmakta olup, buna ilaveten yine intranet üzerinde ücretlendirme ile ilgili “sıkça sorulan sorular” bölümü hazırlanmıştır. Böylece, işgörenlerinde interaktif katılımının sağlanması amaçlanmıştır.

Altı aylık dönemlerde periyodik olarak gerçekleştirilen işgören memnuniyet anketleri de, ücret sistemi hakkında işgörenler ile iletişimde kullanılan araçlardan birisidir. 2006 yılının ilk ve ikinci altı aylık dönemleri için gerçekleştirilen anketlerde, işgören memnuniyetinin 2005 yılına oranla 2006 yılında %4 artış gösterdiği tespit edilmiştir. Bu artış eğiliminde, değişen ücret sisteminin önceki sisteme göre işgörenleri daha fazla tatmin etmesinin de payı olduğu, anketin araştırma boyutlarından birisi olan “ekonomik ve sosyal imkanlar” bölümüne ait sonuçlardaki pozitif artış ile açıkça ortaya konulmuştur.

ABC Holding’in ücret sisteminde enflasyon artışı ve performans puanı ücret artışına yansımaktadır. Resmi kurumlarca açıklanan yıllık enflasyon oranı ile birlikte gelecek yıla ait tahmini enflasyon oranı da dikkate alınmaktadır. İşgörenler, yıllık enflasyon değerleri hakkında intranet ve elektronik posta yoluyla bilgilendirilmektedir.

### ***Ücret Sisteminin Denetimi***

Ücret sistemi ve uygulamalar, merkezi denetimle kontrol edilmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının tamamı İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü’nün denetiminde olmakla birlikte, sadece ücret yönetimi uygulamalarının tamamı koordinatörlük tarafından yürütülmektedir. Ücretlendirmeye ilgili önemli kararlar için tüm bilgi ve raporlar İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü tarafından İnsan Kaynakları Uygulamalarından sorumlu yönetim kurulu üyesinin onayı ile İcra Kuruluna sunulmaktadır. İcra Kurulu onayına sunulana kadar zaten bir anlamda tüm sistem tekrar tekrar değerlendirilmekte ve denetlenmektedir. Böylece, denetim sunum aşamasında gerçekleşmektedir.

## ***Ücret Yönetiminde Yetki ve Sorumluluk***

ABC Holding'in İnsan Kaynakları yönetiminde; Eğitim Yönetimi, İşe Alım ve Planlama gibi diğer fonksiyonlar her şirketin İnsan Kaynakları Müdürü ile koordineli olarak ortaklaşa yürütülürken, tüm şirketlerin yalnızca Ücret Yönetimine yönelik çalışmalar holdingin İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü tarafından yürütülmekte, şirketlerin İnsan Kaynakları Müdürlerine sistem hakkında genel bilgiler verilmekte ve katılımları sağlanmaktadır.

Ücretlendirmeye ilişkin kararlar holdingin temel prensipleri ve mali gücüne göre tek merkezden alınmaktadır. Ücret yönetimi konusunda genel kararlar, holdingin üst yönetimi tarafından alınmakta; İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü üst yönetime sunum yapmaktadır. Ayrıca, her bölüm yöneticisi de kendi personeli için ücretlendirme kararlarına katılmaktadır.

### **4.4.6 ABC Holding'in Ücret Sistemine İlişkin Değerlendirmeler**

- ABC Holding'de ücret politikası belirlenirken üç faktörün göz önüne alındığını belirtmiştik; ABC Holding'in iç dengeleri, ABC Holding'in ödeme gücü ve piyasa. Buna göre, ABC Holding'in ücret politikası, holdingin mali gücü ile iç dengelerini gözetererek rekabete dayalı ücret sistemi uygulamak ve adil bir ücret sistemi için baz teşkil eden unsurları içermektedir.
- ABC Holding, yetkinlik temelli bir İnsan Kaynakları Sistemi kurmuş, İnsan Kaynakları Süreçleri'nde bütünsel bir yaklaşım ile süreçlerin her birinin diğer süreçler ile uyumlu ve birbirini tamamlayıcı şekilde işlemlerini sağlamıştır. Süreçler arasında koordinasyonu sağlayan en önemli faktör ise yetkinliklerdir. Yetkinlik bazlı bireysel performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen ve performans değerlendirme sisteminin bir çıktısı olan performans değerlendirme puanları da ücret yönetiminde bir girdi olarak kullanılmakta ve holdingin ücret sisteminin temel taşlarından birisini oluşturmaktadır.
- ABC Holding'de yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimine geçişle birlikte

performans yönetim sisteminin de tüm fonksiyonları kapsayacak şekilde genişletilerek ücret yönetimi ile doğrudan ilişkilendirilmesi ile daha adil olarak değerlendirilen bireysel performansa dayalı ücret sistemine geçişi sağlamıştır.

- ABC Holding’de, performans yönetim sürecinde işgörenlerin bireysel performansları dikkate alınmakla birlikte, toplam performans puanının içerisinde ağırlıklı olan yetkinliklerdir. Böylelikle işgörenlerin, performans hedeflerine ne kadar yaklaştıkları tespit edilirken, bu hedefleri sahip oldukları hangi yetkinlikler ile gerçekleştirdikleri de ortaya konulmakta ve ücretlendirmede yetkinlikler ağırlıklı olmaktadır.
- Doğrudan ünvana dayalı, işgörenlerin katma değerini, gelişimini dikkate almayan ve esnekliği olmayan ünvan bazlı ücret bantları uygulaması yerine; daha modern, değişen ihtiyaçlara kolaylıkla cevap verebilecek, objektif esaslara dayanan ve ücretlendirmede adaleti sağlayan bir ücret sistemi, Hay işdeğerleme yönteminden yola çıkarak bireysel performans esas alınarak oluşturulmuştur. Değişen ihtiyaçlara bağlı olarak ücretlendirme kararlarının da güncellenmesi, holdingin bu konudaki esnekliğini göstermektedir.
- Ücret artışında, işgörenlerin almakta olduğu ücret ile o pozisyonun referans ücretinin oranını ifade eden CR değerinin dikkate alınması göstermektedir ki; bireysel performans ve enflasyon oranını baz alan uygulama yalnızca ücret artışı sağlarken, CR değerinin de göz önüne alınması, işgörenlerin ücretlerinin referans ücretlere yaklaşmasını sağlamakta ve böylece ücretler arasındaki dengesizlik de yavaş yavaş giderilmektedir.
- İşgörenin bireysel performansı minimum seviyede olsa bile yine de enflasyon oranı kadar ücret artışını garantiliyor olması adil gözükmesi de, ücretlerin braketler içerisindeki dengesinin sağlanması açısından önemlidir.
- ABC Holding’in tek bir ücret braketinin dizaynına baktığımızda, işgörenin kıdemini dikkate alındığını görmekteyiz. Ücret artışları da bireysel performans dikkate alınarak braket içerisinde dengeyi sağlayacak şekilde gerçekleştirilmektedir. Zira ücret

braketleri yöntemi, işgörenin işindeki başarısının, kişisel niteliklerinin ve kıdeminin göz önüne alınmasını sağlamak için geliştirilmiş bir yöntemdir. Uygulamada görülmüştür ki, ABC Holding'in ücret braketleri, yöntemin geliştirilme amacına uygun tasarlanmıştır.

- Bireysel performans değerlendirmesinin yalnızca işgörenin yöneticisi tarafından değil, hem işgörenin kendisi, hem yöneticisi, hem de işgören ile aynı ekipte ya da projede yer alan diğer işgörenler tarafından yapılıyor olması değerlendirmenin objektifliği açısından önemli bir husustur. Sonuçta işgörenler bireysel performanslarına göre ücret artışı sağlamaktadırlar ve toplam performans puanında yöneticinin işgörenin performansı hakkındaki takdirine bağlı puanın ağırlığının %10 ile sınırlı tutulmuş olması da yine değerlendirmenin subjektif hale gelmesini engellemektedir.
- ABC Holding, ücretlendirmenin adil ve objektif olması için işletme içi ve işletme dışı eşitliğe önem vermekte, bu nedenle de işdeğerleme ve piyasa ücret araştırmalarına ücret sistemi içerisinde özellikle yer vermektedir. İşdeğerleme ve piyasa ücret araştırmasında dış kaynak kullanılması; holding ve bağlı şirketlerinin yapısına uygun işdeğerleme ve ücret araştırması çalışmalarının profesyonelce gerçekleştirilmesini ve belirli bir standardizasyonun yakalanarak dünyanın birçok yerinde uygulanmakta olan ortak sistemlerin bir parçası olabilmeyi sağlamaktadır.
- Piyasa ücret araştırmaları neticesinde ABC Holding'in ücret doğrusu piyasa ücret doğrusunun üzerinde çıkmış ve ücret düzeylerinin piyasa ücret düzeyinden daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Ancak ücret düzeyini piyasa ücret düzeyinin üzerinde tutmak, uzun dönemde mali gücü zorlayarak sorun yaratabilir çünkü ABC Holding'in 2006 yılı personel büyüme oranı %9'dur ve her yıl yaklaşık 400 yeni istihdam yaratılmaktadır. Ücretlendirme kararlarında holdingin ödeme gücü dikkate alındığından uzun dönemde, ücret politikasının yeniden gözden geçirilerek işgücü maliyetinde kısıntıya gidilmesi ihtimali olabilmektedir.
- Ücret sistemi ve ücretlendirme hakkında işgörenlerin bilgilendirilmesi ve intranet yoluyla interaktif katılımının sağlanması, işgören memnuniyeti anketinde dolaylı olarak ücret tatmininin ölçümünü sağlayan bir bölümün olması sistemin başarısı, şeffaflığı ve iletişim açısından faydalı bir nokta olarak değerlendirilmektedir.

- Hem holding hem de bağılı şirketler için ücret sistemi ve uygulamaların holdingin İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü tarafından gerçekleştirilmesi ve kontrol edilmesi, sistemin işleyişinde karışıklığa yol açmamak ve merkezi denetimin sağlanması açısından çok önemlidir.
- Ücret sisteminin denetimi sürecinde, ücretlendirme kararları uygulanmadan önce hazırlanan raporların sunumu aşamasındaki kontrol ve analizlerle sistemin denetiminin zaten sunum aşamasında kendiliğinden gerçekleşiyor olması; tekrar tekrar kontrol ve denetim gerekmemesi ve ek bir zaman ya da maliyet unsuru yaratmaması sebebiyle fazladan prosedürlerin ortadan kalkmasını sağlamaktadır.

## SONUÇ

Günümüz koşullarında, hızla artan bilgi akışının işletmeler tarafından ele alınarak etkin ve verimli bir şekilde kullanılması ve işgörenlerin gereksinimlerinin karşılanması, bunun sonucunda da verimlilik ve işletme başarısının artması, ancak etkin bir insan kaynağı yönetimi ile mümkün olabilmektedir. Hem diğer insan kaynakları fonksiyonlarıyla hem de işletme içi - dışı çevreyle en fazla ilişkileri olan ve insan kaynakları yönetiminin en hassas fonksiyonu olarak kabul edilebilecek olan ücret yönetimi, farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren faaliyetlerin bir sentezi olarak konumlandırılmaktadır. Çünkü konuya işletmeler ve onun önemli işlevlerinden birisi olan insan kaynakları yönetimi açısından bakıldığında, ücret bir maliyet unsuru olduğu gibi, işgörenin motivasyonunda kullanılacak önemli bir araçtır. Ücret yönetiminde ücretin taraflar açısından ne ifade ettiği ve düzey olarak beklentisinin bilinmesi önem taşımakla beraber, ücret yapısını etkileyen iç ve dış faktörler de ücret adaleti açısından önem taşımaktadır.

Geçmişte olduğu gibi bugünde bütün ücret sistemlerinin temel amacı adil, maliyetleri kontrol altında tutarken, kalifiye işgücünü işletmeye çekecek, elde tutacak ve motive edecek uygulamalar gerçekleştirmektir. Ayrıca ihtiyaca bağlı olarak geliştirilen yeni sistemler, klasik olarak işgörenleri işletmeye çekmek ve bunları işletmenin portföyünde tutmak amaçlarının yanı sıra; işletmelerin, stratejileri ve değerlerine uygun davranış gösteren işgörenlerini ve yüksek performansı ücretle ödüllendirerek organizasyon içerisinde nasıl davranılması ve ne yapılması gerektiğini vurgulama imkanını buldukları bir iletişim aracı olarak da kullanılmaktadır. Önemli olan, işveren - işgören dengesinin sağlanması ve tarafların karşılıklı çıkarlarının ortak bir noktada buluşturulmasıdır. İşgören, emeğinin karşılığı olarak hak ettiği ücreti alabilmeli; işveren ise adil bir ücret sistemi ile işgörenlerin tatminini ve işletmenin karlılığını sağlayabilmelidir. Geliştirilen yeni yaklaşımlarla da işletmeler, ücret sistemini dar bir çerçevede tanımlanan işler üzerine kurmak yerine, işgörenlerin yetkinliklerini, potansiyellerini ve performanslarını göz önünde bulundurarak ücretleri belirlemeye başlamışlardır.

Bu çalışma kapsamında yapılan araştırmada; gerçekleştirilen görüşmede sorulan sorular aracılığı ile lojistik sektöründe faaliyette bulunan holding yapısındaki bir

işletmenin (ABC Holding olarak anılmıştır) ücret sistemi, teorideki uygulamalar çerçevesinde ortaya konulmuştur.

Sistematiik ve planlı bir ücret sistemine sahip olan ABC Holding'in ücret politikası, holdingin mali gücü ve iç dengelerini gözetererek, rekabete dayalı bir yaklaşım uygulayarak işgörenlerin ve holdingin performansını yükseltmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla ABC Holding'de Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinden "Yetkinlik Bazlı, Performansa Dayalı Ücret Sistemi" uygulanmakta olup, bu ücret sistemi Hay İşdeğerleme Sistemi ile ilişkilendirilmiştir. Yetkinliklerin ücret sistemlerinde temel dayanak olarak kullanılması çok yeni bir uygulama olduğundan, yetkinlikler genellikle performansa dayalı sistemlerin içerisine dahil edilmektedir. ABC Holding'de de performans yönetim sürecinde işgörenlerin bireysel performansları dikkate alınmaktadır ve toplam performans puanının içerisinde ağırlıklı olan faktör yetkinliklerdir. Ücret sistemi de performansa dayalı olmakla birlikte ücreti belirleyen temel faktörler sırasıyla işdeğerleme puanı, kıdem, yetkinlikler ve iş hedeflerine bağlı performanstır. Ücretlendirmenin adil ve objektif olmasında işletme içi dengeler kadar işletme dışı eşitliğe de önem verilmekte, bu nedenle de ücret sistemi, işdeğerleme ve piyasa ücret araştırmaları ile ilişkilendirilmektedir. Ücret artışları, bireysel performans ve enflasyon oranına göre gerçekleştirilmektedir. Ücret sisteminin yürütülmesi ve ücretlendirme hakkında işgörenlerin bilgilendirilmesi; sistemin başarısı, şeffaflığı ve iletişim açısından faydalı bir nokta olarak değerlendirilmektedir.

ABC Holding, ücretlendirmede unvana dayalı uygulamaların belirli bir noktada yarattığı tıkanıkları aşmak amacı ile artık holdingin ihtiyaçlarını karşılayamaması ve verim alınamaması sebebiyle bu uygulamadan vazgeçmiş; holding için en uygun sistemin yetkinlikleri esas alan bir ücret sistemi olduğuna karar vererek, bu uygulamaya geçmiştir. Zira sağlıklı bir ücret sisteminin en önemli şartı, tüm yaşayan sistemler gibi kendini yenileyebilmesi ve değişen şartlara uyum sağlayabilmesidir. Artık işverenler için temel amaç, gelişen yapılarına uyum sağlayacak esneklikte, adil ve doğru işgörenleri doğru işlerde tutmayı başarabilen bir ücret sistemini oluşturmak ve uygulayabilmektir.

ABC Holding bünyesinde bir yıldır uygulanan ve hem işgörenler hem de holding tarafından hangi amaca hizmet ettiği net olarak ortaya konulabilen bu yeni sistemin en

önemli neticeleri; işgören devir oranındaki düşme, dolaylı olarak ücret tatminini de ölçümleyen işgören memnuniyet anketlerinde işgören memnuniyetinin artış eğiliminde olması ve tüm bunların işgören maliyetinde artış gerçekleşmeden sağlanmış olmasıdır.

Sonuç olarak; işletmeler hedeflerine ulaşmada ve verimlilik artışı sağlamada bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonu olan ücret yönetimini önemli bir araç olarak görmektedir ve söz konusu aracın kullanımına verilen önem gün geçtikçe artmaktadır. İşletmelerin, hızla büyüyen acımasız rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri ve geliştirebilmelerinde; dinamik, objektif, esnek ve kendileri ile bütünleşik ücret sistemlerini kullanması vazgeçilmez bir gerekliliktir. Çünkü ücretlendirmenin işgörenleri hem maddi hem de manevi olarak tatmin ettiği aynı zamanda işletmenin de mali gücünü zorlamayacak şekilde gerçekleştirildiği, değişen şartlara uyum sağlayabilen ve belirli bir program kapsamında uygulanan ücret sistemleri, ücretin “verilmesini” değil “yönetilmesini” sağlamaktadır.



## KAYNAKLAR

### KİTAPLAR

- Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İzmir: Barış Yayınları, 2001.
- Ataay, İsmail Durak. **İşletmelerde İşgücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler (Verimlilik, Çalışma Zamanı ve Ücret)**, İstanbul: Metal İş Sanayicileri Sendikası Yayını, Eğitim Kitapları Dizisi 19, 1988.
- Akyüz, Ömer Faruk. **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, Şubat 2001.
- Bayraktaroğlu, Serkan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.
- Benligiray, Serap. **Ücret Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1462, 2003.
- Berzek, Mehmet Nail. **Human Resources Management**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayını, 1993.
- Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2003.
- Bingöl, Şener. **Türkiye’de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No : 516, 1993.
- Bowin, Harvey. **Human Resource Management: An Experiential Approach**, New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- Carrel, Michael R., Norbert F. Elbert and Robert D. Hatfield. **Human Resource Management**, 6. Ed., The Dryden Press, 2000.
- Cascio, Wayne F. **Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life Profits**, 3<sup>rd</sup> Ed., New York: McGraw Hill, 1999.
- Demircioğlu, Murat. **Sorularla Yeni İş Yasası**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2003-42, 2003.
- Devlet Planlama Teşkilatı, **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı – Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, 2000.
- Dinler, Zeynel. **Mikro Ekonomi**, 16. Baskı, Bursa: Ekin Yayınları, 2005.
- Famularo, Joseph J. **Handbook of Modern Personnel Administration**, New York: McGraw Hill Book Company, 1972.
- Ferris, Gerald R. and M.Ronald Buckley. **Human Resources Management : Perspectives, Context, Functions and Outcomes**, 3<sup>rd</sup> Ed., New Jersey: Prentice-Hall, 1996.

- Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2000.
- Flippo, Edwin B. **Personnel Management**, 6<sup>th</sup> Ed., McGraw Hill International Editions, 1984.
- French, Wendell. **Human Resources Management**, 3<sup>rd</sup> Ed., Boston: Houghton Mifflin Company, 1994.
- Gürbüz, Gülruh Özışık. **İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri**, İstanbul: Literatür Yayınları, Ekim 2002.
- Hodgetts, Richards and K.Galen Kroeck. **Personnel and Human Resources Management**, Fort Worth: The Dreyden Press, 1992.
- İş Yasaları**, 1. Basım, Beta Kanunlar Serisi 4, İstanbul: Beta Yayınları, Yayın No: 1049, Ekim 2003.
- Kaynak Tuğray ve Diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, Yayın No:7, 2000.
- Milkovich, George T. and John W. Boudreau. **Human Resource Management**, 8<sup>th</sup> Ed., Chicago: Irwin, 1997.
- Pigors, Paul and Charles A. Myers. **Personnel Administration: A Point of View and A Method**, 9<sup>th</sup> Ed., Auckland: McGraw-Hill, 1981.
- Pinnington, Ashly and Tony Edwards, **Introduction To Human Resource Management**, Oxford: Oxford University Press, 2000.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi : Politika ve Yönetmelikler**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1997.
- Savaş, A.Tuğrul. **360° Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi**, İstanbul: Çantay Kitabevi, 2005.
- Savaş, A. Tuğrul. **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**, İstanbul: Çantay Kitabevi, 2005.
- Srinivas, Kalburgi M. **Human Resource Management : Contemporary Perspectives in Canada**, Toronto: McGraw - Hill, 1984.
- Tümer, Melih. **İşletme Nedir**, İstanbul: Fatih Yayınevi, 1975.
- Türker, Masum ve Esin Okay Örerler. **Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilmesi Yolları**, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2004-60, İstanbul, 2004.
- Uğur, Adem. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.

Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi : Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi Yayın No: 262, 1994.

Ünal, Ayşe. **Performansa Dayalı Ücret**, Ankara: Kamu İş Sendikası Yayınları, 1998.

Werther, William B. and Keith Davis, **Personnel Management And Human Resources**, 2<sup>nd</sup> Ed., New York: McGraw-Hill, 1985.

Yalçın, Selçuk. **Personel Yönetimi**, 4. Baskı, İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi Yayın No: 246, 1991.

## MAKALELER

Bilgin, Mehmet Hüseyin. “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik”, *Çimento İşveren Dergisi*, Cilt:16, Sayı: 1, Ocak 2002.

Eraslan, Ergün ve Alper Arıkan, “Ücretlendirmede Puan Yöntemi, Kıdem ve Başarı Değerlendirme: Bir İmalat İşletmesinin İç Üretim Bölümünde Uygulama”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt No:19, No:2, 2004.

Sezgi, Muhsin. “Kamu Kesimi Ücret Sistemleri, Türkiye ve Diğer Ülke Uygulamaları”, *Bütçe Dünyası*, Sayı:15, 2003.

Timur, Hikmet. “İş Değerlendirmesinden Önce Yapılması Gerekli Çalışmalar”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı:1, 1990.

Öztürk, Nazım. “Ücret Kuramında Yeni Yaklaşımlar”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1. Hf, 1. Sayı, Nisan 2005.

## TEZLER

Bağdelen, Serdar. “Performansa Dayalı Ücret Uygulaması ve Sorunları”, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

Erkut, Müjgan. “Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri”, Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Kavasoglu, Barış. “Kişiyeye Dayalı Ücret Yapısı ve Beceri / Yetkinliklerin Ücret Yapısı İçerisindeki Yerine İlişkin Bir Örnek Olay Çalışması”, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

## İNTERNET KAYNAKLARI

- Arpaç, Erhan. “Eczacıbaşı Vitra İnsan Kaynakları Uygulamaları”, *TİSK İşveren Dergisi*,  
[http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=127&id=8](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=127&id=8), (20.06.2006)
- Akalp, Gizem. “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”,  
[http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=33](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=33), (20.08.2006)
- Atlı, Dinçer. “Rasyonel İnsan Kaynakları Yönetimi”,  
[http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=572](http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=572), (13.05.2006)
- Bayraktar, Osman. “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi”,  
<http://www.avrasyabank.com/yetkinlik.html>, (02.05.2006)
- Bazzal, Fadime. “14 Sektörün Ücret Liderleri”, *Capital*,  
[http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=3446](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3446), (02.05.2006)
- Birben, Gülçin. “İşletmelerde Yeni Ücret Yapısı ve Oluşumu”,  
<http://www.hrdergi.com/arsiv/magazineTitle.asp?year=2001&month=7&titleID=659&monthName=Temmuz-Agustos>, (21.05.2006)
- Çörtelekoğlu, Tuğba. “Yetkinlikler”,  
<http://kalite.goksel.com/performans/yetkinlikler.htm>, (10.06.2006)
- De Silva, Sriyan. “An Introduction To Performance And Skill-Based Pay Systems”,  
<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srspaysy.htm#C12>, (11.09.2006)
- Gazze, Patricia. “Ücretin Temeli - Temel Ücret”,  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2027>,  
(15.08.2006)
- HR Guide to the Internet, “Compensation : Incentive Plans : Profit Sharing”,  
<http://www.hr-guide.com/data/G444.htm>, (24.04.2006)
- HR Guide to the Internet, “Compensation : Incentive Plans : Gainsharing”,  
<http://www.hr-guide.com/data/G443.htm>, (24.04.2006)
- insankaynaklari.com İçerik Ekibi, “Çalışanlarınıza Paradan Fazlasını Verin”,  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=241>,  
(09.11.2006)
- insankaynaklari.com İçerik Ekibi, “İnsan Kaynaklarında Ücretlendirme ve İş Değerlemesi”,  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=235>,  
(05.10.2006)
- insankaynaklari.com İçerik Ekibi, “Kıdem mi, Performans mı? “,  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3796>,  
(11.05.2006)

- insankaynaklari.com İçerik Ekibi, “Şirketlerde Ücretlendirme”,  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3674>,  
(11.05.2006)
- insankaynaklari.com İçerik Ekibi, ”Ücretlendirmede Teşvik Planı Uygulamaları”,  
<http://insankaynaklari.com/cn/ContentBodyID=295>, (13.07.2006)
- İslamoğlu, Güler. ”İş Dünyasında Ekip Olarak mı İşbirliği Yapacağız, Yoksa Grup Olarak mı”, KalDer Forum Nisan-Mayıs-Haziran 2001,  
[http://www.kalder.org/preview\\_content.asp?contID=678&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org/preview_content.asp?contID=678&tempID=1&regID=2),  
(07.08.2006)
- “İş Tanımları-Yetkinlikler ve Bilgi Toplama Yöntemleri”,  
<http://www.hrdergi.com/arsiv/magazineTitle.asp?year=2003&month=4&titleID=1127&monthName=Nisan>, (05.05.2006)
- Keser, Aşkın. “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”,  
<http://www.isguc.org/askin5.htm>, (05.05.2006)
- Kuyucu, Pınar. “İşdeğerleme Metotları”,  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3806>,  
(18.09.2006)
- Kümbül, Burcu. “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”,  
[http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=103](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=103), (18.09.2006)
- Margaret, Butteris. “Yetkinlik Bazlı Ödeme ve Organizasyonel Başarı”,  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=396>,  
(30.08.2006)
- Özden, Mehmet Cemil. “Ücret Yönetimi”, [http://www.mcozden.com/ikf\\_5\\_uy.htm](http://www.mcozden.com/ikf_5_uy.htm),  
(07.08.2006)
- Perek, Zeynep Anamur. “Kariyer Yolunda Eğitim”,  
<http://www.ntvmsnbc.com/news/312712.asp>, (07.03.2006).
- Sevimli, Ahmet. “İş Değerlendirmesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü Ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi”, [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=79](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=79),  
(07.03.2006)
- Taş, Çiğdem. “Ücretlendirmede Yeni Yaklaşımlar”,  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=12>,  
(13.10.2006)
- Taştan, Seçil. “İnsan Kaynakları Performans Kriterleri”,  
[http://www.humanresourcesfocus.com/proje6\\_2.asp](http://www.humanresourcesfocus.com/proje6_2.asp), (13.10.2006)
- TÜTSİS, “1999 Yılı Çalışma İstatistikleri- Ücret Sistemleri”,  
<http://www.tekstilisveren.org.tr/turkce/yayinlar/rapor1999/6.htm>, (07.03.2006)

“Ücret Sistemleri”, <http://www.kalem.gen.tr/oku.asp?id=171>, (30.08.2006)

Vardar, Ebru. “İş Değerleme ve Ücret Sistemleri”,  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=248>,  
(11.05.2006)

## **DİĞER KAYNAKLAR**

Özçelik, Burcu. “Türk Yöneticiler Nasıl Oldu da En Çok Kazanan Yöneticiler Çıktılar”,  
*Hürriyet İnsan Kaynakları Eki*, 23.07.2006.

Özkan, Coşkun. “İşçi Sağlığı ve Güvenliği”, İ.T.Ü. Sürekli Eğitim Merkezi İnsan  
Kaynakları Yöneticiliği Programı Yayınlanmamış Ders Notları, Mayıs 2005.

Tanyaş, Mehmet. “Ücret Yönetimi”, İ.T.Ü İşletme Fakültesi Endüstri Mühendisliği  
Bölümü Yayınlanmamış Ders Notları, Ekim 2003.

## **EKLER**

## **EK 1 : MÜLAKAT FORMU**

### **A. İşletmeye İlişkin Genel Bilgiler**

1. Holdingin geçmişi, faaliyetleri, hizmetleri, konumu hakkında genel bilgiler verir misiniz?
2. Misyonunuz, vizyonunuz ve amaçlarınızı tanımlar mısınız?
3. Organizasyon yapınız ve faaliyet gösterilen sektörler hakkında bilgi verir misiniz?
4. İşgören sayınız nedir? İşgörenlerin yapısı hakkında bilgi verir misiniz?
5. Holding ve bağlı şirketlerin İnsan Kaynakları faaliyetleri nasıl gerçekleştirilmektedir? Bağımsız İnsan Kaynakları departmanları mı mevcuttur, faaliyetler ortak bir İnsan Kaynakları Departmanı tarafından mı yönetilmektedir?
6. İnsan kaynakları uygulamalarınız ve süreçleri nelerdir, süreçlerin birbiri ile etkileşimi nasıl sağlanmaktadır? İnsan kaynakları uygulamaları arasında bağlayıcılığı sağlayan faktörler var mıdır?
7. İnsan Kaynakları Departmanı, holdingin gelişimine uyum sağlamak için ne gibi çalışmalar yapmaktadır?
8. İnsan kaynakları politikalarınız nelerdir? Bu politikalar neye göre belirlenmekte ve geliştirilmektedir?

### **B. İşletmenin Ücret Yönetim Sistemine İlişkin Bilgiler**

1. Ücretlendirme kararlarında yetki ve sorumluluk kimdedir? Ücret Yönetiminde üst yönetimin rolü nedir?
2. Ücret politikanız nedir? Holdingin vizyonu, misyonu ve amaçları kapsamında ücret politikalarında ne tür değişiklikler yapılmaktadır?
3. Ücret yönetiminde dış kaynak kullanılıyor mu?
4. Ücret Yönetim Sisteminin diğer İnsan Kaynakları Uygulamaları ile ilişkisi hakkında bilgi verir misiniz?
5. Ücretlendirme uygulamalarından işgörenler nasıl ve ne derece haberdar ediliyor ve bilgilendiriliyor?

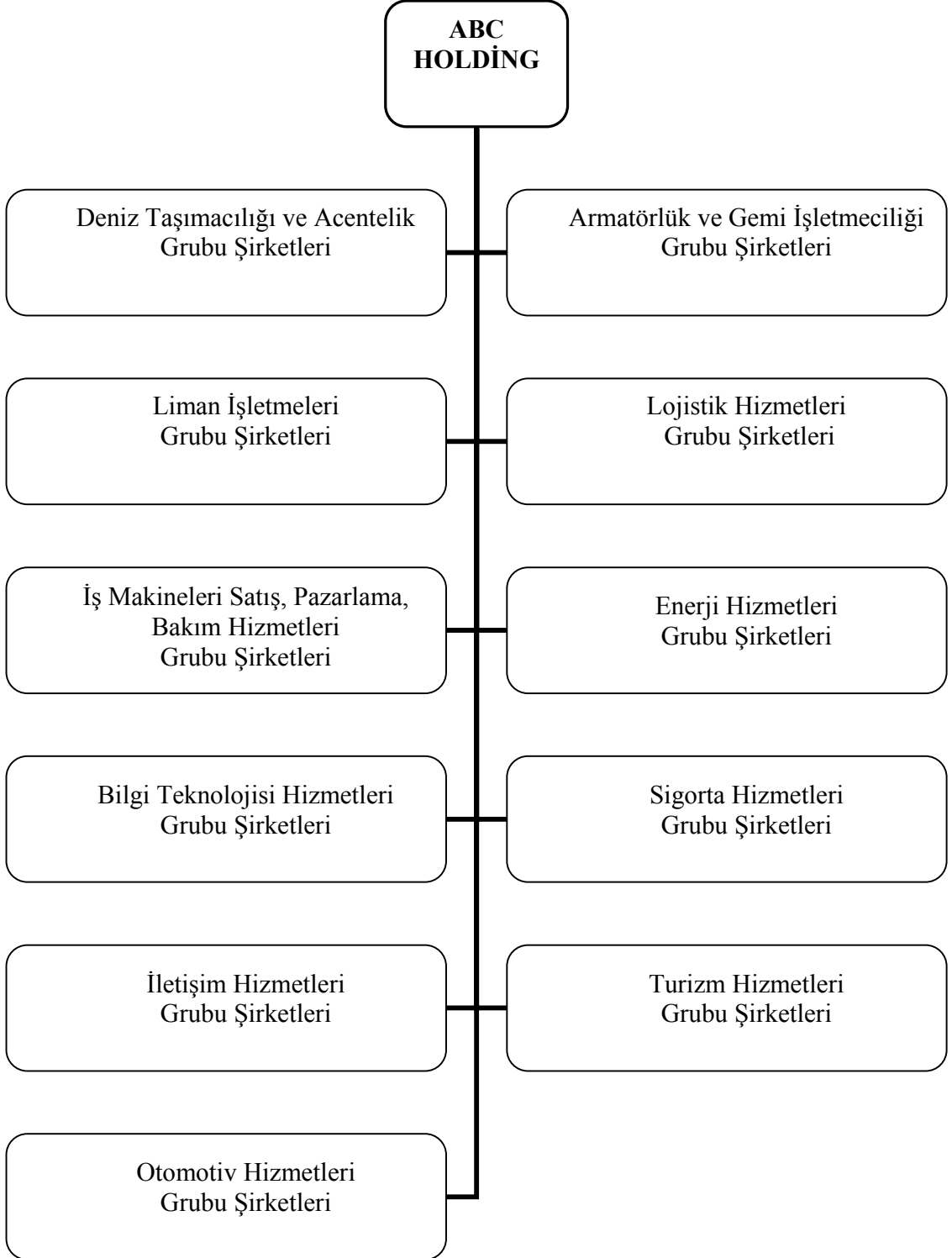


6. Ücretlendirme süreçleriniz hakkında bilgi verir misiniz ?
7. Ücretlerinizin sektör ve piyasadaki benzer işgörenlerin ücretleri ile ilişkisi hakkında bilgi sağlıyor musunuz? Sağlıyor iseniz bu bilgileri nasıl değerlendiriyorsunuz?
8. Ücret düzeyiniz piyasa ücret düzeyinden farklı olduğunda ne tür politikalar uyguluyorsunuz?

### **C. İşletmenin Ücret Sistemine İlişkin Bilgiler**

1. Kullanmakta olduğunuz ücret sistemi ve neden bu sistemin tercih edildiği hakkında bilgi verir misiniz?
2. Ücret sistemi hangi işgören gruplarına ya da bölümlere yöneliktir ?
3. Ücret sisteminde ücretlendirme aracı olarak kullanılan faktörler nelerdir?
4. Pozisyonların ücreti nasıl belirlenmektedir? İşgörenlerin kişisel özellikleri ya da kıdemi pozisyon ücretine nasıl yansıtılmaktadır?
5. Belirlenen pozisyon ücretlerine uymayan işgörenlerin ücretleri nasıl ayarlanmaktadır?
6. Ücret sisteminiz dahilinde ülke genelindeki yıllık ekonomik parametreler ve ekonomik ortam ücretlere nasıl yansıtılmaktadır?
7. Ücret artışları hangi kriterlere göre, nasıl gerçekleştirilmektedir?
8. Ücret dışı olanaklar hakkında bilgi verir misiniz? Ücret dışı olanaklar konusunda işgörenlerin pozisyon ya da departmanlarına göre fark var mıdır?
9. Ücret sisteminin denetimi nasıl sağlanmaktadır?

## EK 2 : ABC HOLDİNG ORGANİZASYON ŞEMASI



### **EK 3 : ABC HOLDİNG'İN KAR MERKEZLERİNE GÖRE AYRILAN GRUPLARI HAKKINDA GENEL BİLGİLER**

- **Deniz Taşımacılığı ve Acentelik Hizmetleri Grubu:** Bu grup bünyesinde kurulan ilk şirket ABC Holding'in çekirdeğini oluşturmaktadır ve bugün uluslararası 5 büyük hattın Türkiye temsilcisidir. Bu grupta faaliyet gösteren şirketler, yük sahiplerinin zaman, güvenlik ve maliyet açısından beklentilerini dikkatle değerlendirerek ve koşullara göre kendini yenileyerek deniz taşımacılığı sektörüne öncülük etmektedir. ABC Holding'in bu gruptaki şirketleri bugün başta Akdeniz olmak üzere hemen hemen tüm bölgelere konteyner taşımacılığı yapmaktadır.

- **Armatörlük ve Gemi İşletmeciliği Hizmetleri Grubu:** Ülkemizde ilk Türk bayraklı konteyner hat taşımacılığını gerçekleştirmek amacıyla, ABC Holding içinde ayrı ve özerk bir yapılanma ile kurulan bu grubun ilk şirketi, kendisine ait ve kiralık Türk ve yabancı bayraklı gemiler ile belli başlı Ege ve Karadeniz limanlarına servis vermekte; gelişen ve büyüyen pazarın oluşturduğu ihracat ve ithalat taleplerini karşılamak üzere kendisine ait konteyner parkı ile düzenli olarak servis sağlamaktadır. ABC Holding'in bu gruptaki bazı şirketleri gemi donatanlığı alanında da faaliyet göstermektedir.

- **Limana İşletmeleri Hizmetleri Grubu:** ABC Holding'in 1996 yılında başlayan limancılık tarihi, 2001 yılında 2 terminali de bünyesine dahil olmasıyla bugünlere ulaşmıştır. İstanbul'daki limanların, yatırım eksikliği nedeniyle ithalat ve ihracatçıların beklentilerini karşılayamaması sebebiyle bu alanda kurulan ABC Holding bünyesindeki şirketlerden biri 1996 yılında ABC Holding bünyesinde limancılık sektörüne yatırım yapan ilk şirket olarak faaliyete geçmiştir.

- **Lojistik Hizmetleri Grubu:** ABC Holding'in bu gruptaki kara taşımacılığı şirketlerinin hizmet anlayışı; konteyner kara taşımacılığı sektöründeki gelişmeleri gözlemlemek, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını tanımlamak, dünya genelinde sektörel değişimleri takip etmek ve elde edilen bilgi birikimleri doğrultusunda gerekli yatırım ve altyapı çalışmalarını tamamlayarak müşterileriyle birlikte büyüme. Grubun demiryolu taşımacılığı alanında faaliyet gösteren şirketi, ilk özel demiryolu taşımacılık şirketlerindedir ve yurtiçinde geniş hizmet ağı ile kapıdan kapıya kombine taşımacılık faaliyetlerini sürdürmektedir. Türk sermayeli bir deniz ve hava forwarding kuruluşu olan diğer bir şirketin faaliyet alanları; denizyolu konteyner taşımacılığı, havayolu taşımacılığı, freight forwarding hizmetleri, lojistik hizmetler, üçüncü ülkeler arası taşımalar, özel ekipman gerektiren taşımalar, transit taşımalar, taşıma danışmanlığıdır. Grubun diğer bir şirketi ise hava, deniz ve kara taşımacılığının yanı sıra kapsamlı lojistik çözümleri ve global tedarik zinciri yönetimi sunmakta olan dünyanın önde gelen uluslararası entegre lojistik sağlayıcılarından birisidir.

- **İş Makineleri Satış, Pazarlama, Bakım Hizmetleri Grubu:** Bu gruptaki şirketler, ABC Holding'in liman ve terminal işletmeciliği faaliyetleri kapsamında kullanılan iş makinelerinin bakım onarım yedek parça ve malzeme tedarik hizmetlerini sağlamak amacıyla kurulmuştur. Şirket, bu çerçevede ABC Holding'in tüm liman,

konteyner terminali ve depolarındaki operasyonların aksamadan yürütmesinde ve müşterilere en hızlı ve kaliteli hizmetin verilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

- **Enerji Hizmetleri Grubu:** Grubun bu alandaki şirketleri, holdingin filosundaki gemilere, ortaklık gemilerine, ve ABC Holding'in acentelik hizmeti verdiği dünya çapında armatörlerin gemilerine kaliteli yakıtın rekabetçi fiyatlarla, zamanında teminini hizmetini gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda bu şirket, tüm Akdeniz ve Karadeniz limanlarındaki kendi ofislerini kapsayan bir network sayesinde direkt yakıt ikmali yapabilme kapasitesine sahip ilk Türk yakıt şirketi olma özelliğine sahiptir.

- **Bilgi Teknolojisi Hizmetleri Grubu:** Bu gruptaki şirketler, ABC Holding çatısı altındaki şirketlerde 2000'e yakın kullanıcıya hizmet vermektedir. Bilgi teknolojileri altyapısı; kişisel bilgisayarlar, sistem yönetimi, güvenlik ve yazılım geliştirme (taşımacılık, lojistik) gibi geniş bir yelpazede sunulmaktadır.

- **Sigorta Hizmetleri Grubu:** Grubun bu alanda faaliyet gösteren şirketleri; deniz, kara, hava ve demiryolu taşımaları için tam güvence sağlamaktadır ve müşterilerinin mallarını, depolarda bekleme, yükleme ve boşaltma süreçlerinde her tür hasara karşı teminat altına almaktadır, yurtdışı ve yurtiçi taşımalarda sigorta çözümleri sunmakta, risk potansiyeline göre özel sigorta planları oluşturmanın yanısıra, danışmanlık hizmeti de vermektedir. Ayrıca bu grupta, taşımacılık alanındaki sigorta çözümlerinin dışında; yangın, kaza, mühendislik ve sağlık sigortaları konularında da hizmet sunulmaktadır.

- **İletişim Hizmetleri Grubu:** Bu grup içerisinde Halkla İlişkiler ve İletişim alanında faaliyet gösteren şirket, kurumsal iletişim koordinasyonunu sağlamak amacıyla kurulmuş olup; ABC Holding'e bağlı şirketlerin kurumsal kültürünün yönetilmesi, kurumsal itibarının artırılması ve kurum içi iletişiminin sağlanması yönünde çalışmalar gerçekleştirmektedir ve ABC Holding bünyesindeki 37 şirkete hizmet vererek kamuoyuna karşı grubun sözcülüğünü yapmaktadır.

- **Turizm Hizmetleri Grubu:** Holding'in bu grupta faaliyet gösteren acentelik şirketi, seyahatler için uçuşları ve otel rezervasyonlarını düzenlemektedir. Bu grupta faaliyet gösteren diğer bir şirket, İtalya'nın en büyük özel kruvaziyer şirketi ve ABC Holding ortaklığı ile kurulmuştur. Holding'in denizyolu seyahat şirketleri de bu grupta yer almaktadır. Grubun diğer bir şirketi ise havacılık sektöründe faaliyet göstermekte olup, seyahat ihtiyaçlarını karşılamak için tarifeli uçaklarla hizmet vermektedir.

- **Otomotiv Hizmetleri Grubu:** ABC Holding, bu alanda faaliyet gösteren iki şirketi ile satış, servis, yedek parça garanti ve sigortacılık konusunda hizmet vermektedir.

## EK 4 : HAY İŞDEĞERLEME SİSTEMİ'NİN DEĞERLENDİRME FAKTÖRLERİ

**I. Bilgi - Beceri:** Bilgi-Becerilerden oluşan bilgi birikimi, değerlendirilen işte standart performansı gösterebilmek ve işi gereği gibi yerine getirebilmek için gerekli olan ve işi yapan işgörende bulunması gereken, bilgi ve deneyim yoluyla elde edilen, işle ilgili tüm bilgi-beceri ve deneyimlerin toplamıdır. Bilgi Birikimi'nin üç adet alt faktörü bulunmaktadır:

**A. Teknik Bilgi-Beceri:** Uygulama süreçleri, özel teknikler ve bilimsel disiplinlerdeki gerekli bilgi-becerilerin düzeyini ifade etmektedir. Teknik Bilgi-Beceri değerlendirme tablosundaki 8 ayrı derece şöyledir:

1. **Temel:** İş için gerekli olan; iş süreçleri, yönergeleri ve kuralları ile ilgili temel bilgilerdir.
2. **Basit Mesleki:** İş için gerekli olan standart iş rutinlerini bilmeyi ve/veya basit araç ve gereçlerin kullanımını bilmeyi içerir.
3. **Mesleki :** İş için gerekli olan özel bir teçhizatın kullanımını da içerebilecek, ancak esas olarak süreç ve prosedürlerde sistematik yeterlilik düzeyidir.
4. **İleri Seviyede Mesleki:** İş için gerekli olan; yöntemler, teknikler ile ilgili basit teorik bilgiler ve/veya mükemmel bir "işbaşı" deneyimini veya özel profesyonel nitelikleri içermektedir.
5. **Temel Profesyonel:** İş için gerekli olan uygulama ve tekniklerde profesyonel veya akademik eğitimle kazanılabilecek yeterliliklerdir.
6. **Deneyimli Profesyonel:** İş için gerekli olan; özle bir alandaki karmaşık bir uygulama ve süreçlere ya da bilimsel kavram ve ilkelere sahip olmayı ya da her ikisini de geniş bir şekilde birleştiren bir teknikle ortaya koymayı veya bu hususta kazanılan mükemmelliği içermektedir.
7. **Bilimsel ya da Profesyonel Ustalık:** İş için gerekli olan; geniş bir iş deneyimiyle ya da özel bir alanda derin bir gelişim yoluyla kazanılmış teknikler, ilkeler ve uygulamalara olan hakimiyeti içermektedir.
8. **Tek Otorite:** İş için gerekli olan; bilimsel ya da diğer özel bir disiplindeki farklı ve eşsiz bilgiye olan hakimiyettir.

**B. Yönetim Bilgi-Beceri:** Çeşitli operasyonel, fonksiyonel ve/veya dış kaynak kullanılan faaliyetlerde uyum ve birleşmeyi sağlayan bilgi-becerilerin düzeyini ifade etmektedir. Yönetimin Genişliği; planlama, organize etme, yönlendirme, değerlendirme ve kontrol etme faktörlerinin kombinasyonunun seviyesini içerir. Yönetim Bilgi-Beceri değerlendirme tablosundaki beş ayrı derece şöyledir:

1. **Hiç Yok:** Amaç ve kapsam olarak oldukça spesifik, diğerlerinin denetimi ya da ilişkili faaliyetlerde sürekli irtibat gerektirmeyen görevlerin yerine getirilmesidir.
2. **Asgari:** İlişkili faaliyetlerle ilgili bilinç düzeyini de içeren; amaç ve kapsam olarak spesifik, bir ya da daha fazla davranışın yerine getirilmesi veya denetlenmesidir.
3. **Homojen:** Yapı ve amaç olarak homojenliği olan faaliyetlerin entegrasyonu ve koordinasyonudur.
4. **Heterojen:** Yapı ve amaç olarak homojenliği olmayan faaliyetlerin entegrasyonu ve koordinasyonudur.
5. **Geniş:** Tamamen operasyonel bir birimdeki tüm temel fonksiyonların entegrasyonu ve koordinasyonu veya organizasyonun tamamını ilgilendiren operasyonların ya da çok önemli stratejik fonksiyonların koordinasyonudur.

**C. İnsan İlişkileri Becerileri:** Sonuçları, diğer insanlarla birlikte ve onlar aracılığı ile elde edilen bilgi-becerinin düzeyini ifade etmektedir. İnsan İlişkileri Becerilerini değerlendirme tablosundaki üç ayrı derece şöyledir:

1. **Temel:** İletişimde olağan etkinliği ve saygıyı, diğerleri ile ilişki kurmayı gerektirmektedir.
2. **Önemli:** Diğerlerini anlama, etkileme ve/veya desteklemeyi, temel olarak rasyonel ve teknoloji bazlı tartışmaları gerektirmektedir.
3. **Kritik:** Arzulanan sonuçlara ulaşabilmek için diğerlerini etkilemek, geliştirmek ve motive etmenin kritik bir önemi vardır.

Bilgi-Beceri faktörü genişlik ve derinlik boyutlarının her ikisine de sahiptir. Buna ilaveten, bir iş çeşitli konulardaki bazı bilgileri veya belirli disiplinlerdeki derin bir bilgiyi gerektirmektedir. Bilgi-Beceri faktörünün toplamı, bu genişlik ve derinlik boyutlarının toplamıdır. Bu bakış açısından hareketle, farklı pozisyonlar için toplam ne kadar Bilgi-Beceri'nin gerektiği şu soru cevaplanarak açıklanabilir:

“Kaç alanda, ne kadar bilgi gereklidir? “

**II. Problem Çözme:** Bir işteki anlama, analiz etme ve problemleri çözme davranışları için gerekli olan “kendi kendine başlatma” düşüncesinin düzeyini ifade etmektedir. İş gereği gibi yerine getirebilmek için işi yapan işgörenin sahip olması gereken bilgi-beceriye kullanma ve problemin karmaşıklığının değerlendirildiği gruptur. İki boyutta tanımlanmıştır.

**A. Düşünme Çevresi:** Düşünmenin; kurallarla, yöntemlerle, prosedürlerle, ilkelerle ve stratejilerle kısıtlanma düzeyini ifade etmektedir. Düşünme Çevresi değerlendirme tablosundaki sekiz ayrı derece şöyledir:

1. **Kesin Rutin:** Detaylı kurallara, talimatlara uygun düşünme veya rijit denetim olan işler
2. **Rutin:** Standart talimatlar veya sürekli nezaretçi denetimi olan işler
3. **Yarı Rutin:** İyi tanımlanmış prosedürlere veya daha önceki deneyimlere göre çeşitlendirilmiş ya da denetlenen işler
4. **Standardize:** Yeterince çeşitlendirilmiş, şirket prosedürlerine uygun işler
5. **Tanımlanmış:** İyi tanımlanmış şirket politikaları ve kurallara yönelik, verilebilecek kararların kolaylıkla belirlenebildiği işler
6. **Geniş Tanımlanmış:** Genel yönlendirme altında geniş bir şekilde tanımlanmış fonksiyon ve politikalarına göre karar verilmesi gereken işler
7. **Genel Tanımlanmış:** Genel yönlendirmeye göre şirket kural ve politikalarına uygun olarak karar verilmesi gereken işler
8. **Özet Tanımlanmış:** İş felsefesi ve kurallarına uygun olarak kişisel kontrol ve karar verme gerektiren işler.

**B. Düşünme Güçlüğü :** Seçilebilen, bulunabilen, entegre edilebilen ya da yaratılabilen bir çözümün var olup olmadığını ortaya koyma düzenini ifade etmektedir. Düşünme Güçlüğü değerlendirme tablosundaki sekiz ayrı derece şöyledir:

1. **Yinelenen:** Öğrenilmiş bilgilerden basit bir seçim yaparak karar verme gerektiren işler
2. **Şablonlu:** Benzer durumlar karşısında öğrenilmiş bilgilerden ufak detaylara dikkat ederek karar verilen işler
3. **Değişken:** Değişik durumlar karşısında öğrenilen bilgilerin kullanımıyla çözümlenebilecek işler
4. **Uyduvarılabilen:** Değişik durumlar karşısında analitik düşünme ve yorumlama yapılarak önemli derecede değerlendirme ile karar verme gerektiren işler

5. **Bilinmeyen:** Yeni durumlar karşısında yaratıcı ve geliştirici düşünce gerektiren ve önemli derecede bilgi gerektiren işler

Problem çözmeye; bir problemi belirlemek, tanımlamak ve çözmek için bilgi birikiminin kullanıldığı zihinsel sürecin yoğunluğunu ölçmektedir. “Bildiklerinle düşün.” En yaratıcı işler için bile bu cümle doğrudur. Herhangi bir düşüncenin hammaddesi; durumlar, ilkeler ve anlamlar ile ilgili bilgilerdir; fikirler zaten var olan şeyleri bir araya getirmektir. Bu yüzden Problem Çözme faktörü, bilgi birikiminin kullanım düzeyine göre tahlil edilmektedir.

**III. Sorumluluk:** İşle ilgili faaliyetlerin gerektirdiği sorumlulukları ifade etmektedir.

Sorumluluk faktörü işin, son sonuçlar üzerindeki etkisi ile ölçülmektedir. Üç boyutta tanımlanmıştır:

**A. Davranış Serbestliği:** İş için kontrol düzeyi ve rehberliği dikkate almaktır. Bu alt faktör, kişilerin işler için gereken faaliyetlerde ne kadar özgürlüğe sahip olduklarını ortaya koyar. Davranış Serbestliği değerlendirme tablosundaki sekiz ayrı derece şöyledir:

1. **Emredilmiş:** Doğrudan ve detaylı olarak tanımlanmış açıklamalardan ve sıkı nezaretten oluşan işler.
2. **Kontrol Edilen:** Sıkı nezaret altında tanımları ve doğruluğu önceden ortaya konulmuş işlerden oluşur.
3. **Standardize:** Süreç ve sonuçların gözetim altında bulunduğu, prosedür ve deneyimlerle standardize olmuş işler.
4. **Düzenlenmiş:** Sonuçların denetim altında olduğu, işler hakkındaki deneyim ve prosedürlerin önceki çalışmalarla açıkça ortaya konduğu işler .
5. **Yönetilen:** Orta kademe yönetim ile yönlendirilen ve operasyonel amaçlara ulaşmak için gerekli prosedür ve fonksiyonel deneyimlerle yönetilen işler.
6. **Genel Olarak Yönetilen:** Fonksiyonel politika ve kurallar ile üst yönetim tarafından yönlendirilen işler.
7. **Yönlendirilmiş:** Üst birimler tarafından tanımlanmış politikalara göre yönlendirilen işler.
8. **Yönlendirici:** Yasal ilişkiler veya yönetim kurulu benzeri yönlendirici işler.

**B. Etki Büyüklüğü ve Türü:** Bu alt faktör sorumluluğun iş sonuçlarına olan etkisinin büyüklüğü ve türünü ifade etmektedir. Etki Büyüklüğü ve Türü değerlendirme tablosundaki dört ayrı derece şöyledir:

1. **Önemli:** Başkalarının faaliyetlerini ve sonuçlarını kontrol eden ve onlardan sorumlu olan işler.
2. **Paylaşılmış:** Bir faaliyeti gerçekleştirebilmek için ast, üst veya takım arkadaşları ile şirket içi veya dışı çalışmayı gerektiren işler .
3. **Hak Sahibi:** Başkalarının bazı işleri yapması için gerekebilecek ön hazırlık veya tavsiye çalışmalarını içeren işler.
4. **Kontrol Eden:** Başkalarının kullanımına sunulmak üzere önemli noktalar ve sonuçları içeren işler.

**EK 5 : HAY SİSTEMİ'NDE İŞDEĞERLEME SONUÇ FORMU**

|   |                               |                  |               |
|---|-------------------------------|------------------|---------------|
| İşin Ünvanı :   | Unvan Kodu :                  |                  |               |
| İşin Toplam Puanı :   | İş Grubu :                    |                  |               |
| İşin Kısa Tanımı :  |                               |                  |               |
| <b><u>Grup: Bilgi-Beceri</u></b>  |                               |                  |               |
| <b>Faktör</b>   | <b>Faktör Değerlendirmesi</b> | <b>Açıklama</b>  |               |
| Teknik Bilgi-Beceri   |                               |                  |               |
| Yönetim Bilgi-Beceri  |                               |                  |               |
| İnsan İlişk. Bilgi-Beceri   |                               |                  |               |
| <b>Bilgi-Beceri Puanı (A)</b>   |                               |                  |               |
| <b><u>Grup: Problem Çözme</u></b>   |                               |                  |               |
| <b>Faktör</b>   | <b>Faktör Değerlendirmesi</b> | <b>Açıklama</b>  |               |
| <b>Düşünme Çevresi</b>  |                               |                  |               |
| Düşünme Güçlüğü   |                               |                  |               |
| Problem Çözme Yüzdesi   | %                             |                  |               |
| <b>Problem Çözme Puanı (Bilgi-Beceri Puanı*Problem Çözme Yüzdesi) (B)</b> |                               |                  |               |
| <b><u>Grup : Sorumluluk</u></b>   |                               |                  |               |
| <b>Faktör</b>   | <b>Faktör Değerlendirmesi</b> | <b>Açıklama</b>  |               |
| Davranış Serbestliği  |                               |                  |               |
| Etkinin Büyüklüğü   |                               |                  |               |
| Etkinin Türü  |                               |                  |               |
| <b>Sorumluluk Puanı (C)</b>   |                               |                  |               |
| <b>Toplam Puan (A+B+C)</b>  |                               |                  |               |
| <b>PROFİL</b>   | Bilgi-Beceri(%)               | Problem Çözme(%) | Sorumluluk(%) |
|   |                               |                  |               |